

Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de
Portalegre

Projeto de Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e
Médias Empresas

Relação entre motivação e incentivos na Evertis Ibérica S.A.

Luísa Maria Campos Calado

Orientador: Prof. Doutor Nicolau Miguel Almeida

Coorientador: Prof.^a Doutora Maria Cristina Gama Guerra

VERSÃO PROVISÓRIA

Portalegre, março de 2014

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho contou-se com a colaboração de várias pessoas, às quais agradeço publicamente.

Agradeço ao Prof. Doutor Nicolau Miguel Almeida e à Prof.^a Doutora Cristina Guerra enquanto orientador e coorientadora desta investigação, respetivamente, pela partilha de conhecimentos, suporte científico, interesse, motivação, disponibilidade e pelo apoio que dispensaram ao longo deste período de tempo.

Agradeço ao Dr. Carlos Paiva, Diretor Geral da Evertis, por ter autorizado a realização deste projeto na empresa e pelas sugestões dadas.

Agradeço à Eng.^a Cristina Barbosa, responsável pela Unidade de Reciclagem da Evertis, pela sua disponibilidade em receber-me, em esclarecer as minhas dúvidas e por todas as indicações e sugestões fornecidas para a realização do trabalho.

Agradeço a todos os colaboradores da Evertis que participaram nesta investigação através do preenchimento de questionários, tornando, desta forma, possível a sua realização.

À Dr.^a Carla Silva, agradeço o apoio e disponibilidade na requisição de livros à Biblioteca da ESTG-IPP.

A todos os meus colegas de Mestrado, agradeço pelo espírito de partilha e pela amizade desenvolvida.

Agradeço à minha família, pelo apoio, incentivo e compreensão que sempre manifestaram.

Aos colegas de trabalho, agradeço pelo apoio e disponibilidade.

Aos amigos, agradeço pelo apoio e pelo incentivo.

A todos, Obrigada!

Resumo

O trabalho que se propõe realizar tem como objetivo verificar a existência de relação entre motivação e incentivos. Parte-se do princípio, com base na literatura consultada sobre a temática, de que a forma como as empresas recompensam as pessoas, fundamentalmente através de incentivos, é fundamental para prosseguimento dos objetivos organizacionais e individuais.

Este trabalho tem uma aproximação a um estudo de caso a ser desenvolvido na empresa Evertis Ibérica S.A., e que pretende contribuir para um melhor conhecimento dos fatores motivacionais dos seus colaboradores, bem como a relação entre os incentivos e a motivação dos colaboradores.

É efetuado o estudo do estado da arte sobre a problemática a desenvolver e sobre a investigação empírica. Assim, são apresentadas abordagens, quer sobre a motivação, quer sobre os fatores associados aos incentivos, e serão utilizadas as metodologias de investigação consideradas pertinentes para prosseguir o objetivo de investigação.

A prova foi estudada em três momentos diferentes, sendo o estudo exploratório, piloto e final, com o propósito de validar o instrumento. São realizados estudos de correlação, através da análise do coeficiente de *Pearson*, que evidenciam uma relação entre motivação e incentivos. O estudo do coeficiente de *Pearson* permite, igualmente, identificar a relação entre motivação e categorias profissionais, bónus, características das funções, ambiente físico, necessidades de realização e relações interpessoais.

É ainda efetuado o estudo de uma medida de magnitude do efeito, o *d* de Cohen, que permite identificar as variáveis diferenciadores dos níveis de motivação que foram a idade, a formação académica, os anos de serviço, o vínculo laboral, o tempo de trabalho, a categoria profissional e a área de trabalho.

Palavras-Chave: fatores motivacionais, incentivo, motivação

Abstract

Work it intended aims at verifying the existence of a relationship between motivation and incentives. Part it is assumed, based on the literature on the subject, that the way companies reward people, mainly through incentives, is critical to continued organizational and individual aims.

This work is an approach to a case study to be developed in Evertis Ibérica S.A., and you want to contribute to a better understanding of the motivational factors of its employees as well as the relationship between incentives and motivation.

Studying the state of the art on the problem and on the develop empirical research is done. Thus, approaches are presented either on motivation, either on the incentives associated factors, and will be used research methodologies deemed appropriate to pursue the objective of research.

The proof was studied at three different times, with the final exploratory study, pilot, and with the purpose of validating the instrument. Correlation studies are performed through the analysis of the Pearson coefficient, showing a relationship between motivation and incentives. The study of the Pearson coefficient allows also to identify the relationship between motivation and professional categories, bonus, features functions, physical environment, needs of achievement and interpersonal relationships.

It also made the study of a measure of effect size, the d of the Cohen, which identifies the variables differentiating levels of motivation were age, educational background, years of service, employment status, working time, the professional category and the desktop

Key-words: motivational factors, incentive, motivation

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Lista de abreviaturas	x
Capítulo I – Introdução.....	1
1.1 Justificação da relevância do tema	2
1.2 Definição do Problema.....	4
1.3 Objetivo do estudo.....	4
1.4 Estrutura do projeto.....	4
Capítulo II – Caracterização da Evertis Ibérica, S. A.	6
2.1 Caracterização da atividade	7
2.2 Evolução e perfil dos recursos humanos.....	9
Capítulo III – Enquadramento teórico.....	14
3.1 Motivação no trabalho	17
3.2 Teorias motivacionais.....	18
3.2.1 Evolução histórica do conceito de motivação.....	18
3.2.2 A Teoria de Maslow da hierarquia de necessidades.....	19
3.2.3 A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	21
3.2.4 Modelo ERG de Alderfer	23
3.2.5 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	23
3.2.6 Os fatores de motivação de Katz e Kahn.....	24
3.2.7 Teoria X e Y de McGregor.....	25
3.2.8 O modelo contingencial de motivação de Vroom.....	26
3.3 Gestão por objetivos	27

3.4	Atos motivacionais	27
3.5	Princípios da motivação	29
3.6	Estilos de comportamento motivacional	30
3.6.1	Estilo de participação	30
3.6.2	Estilo de ação	32
3.7	Desmotivação e conflitos de motivação	32
3.8	Recompensas	33
3.8.1	Tipos de recompensas	36
3.8.2	As recompensas e os fatores de motivação	37
3.8.3	Recompensas extrínsecas	38
3.8.4	Recompensas intrínsecas	41
3.9	Relação entre motivação e incentivos. Formulação de hipóteses de investigação	42
Capítulo IV – Metodologia de investigação		46
4.1	Introdução	47
4.2	Desenho da investigação	47
4.3	Objetivo e Hipóteses de Investigação	48
4.4	População alvo e a amostra	49
4.5	Instrumento de recolha de dados	50
Capítulo V – Estudos preliminares – Processo de construção e desenvolvimento da prova de avaliação		54
5.1	Introdução	55
5.2	Estudo exploratório	55
5.3	Estudo piloto	56
5.4	Estudo final	63
5.4.1	Estudo da validade	73
5.4.2	Estudo da validade externa do instrumento	75
5.4.3	Estudos da relação entre motivação e incentivos profissionais	76
5.4.4	Estudos diferenciais	81

Capítulo VI - Conclusão	94
6.1 Principais conclusões.....	95
6.2 Limitações do estudo	97
6.3 Estudos futuros	97
Bibliografia	98
Anexos	104
Anexo 1 – Questionário de Pré-teste	105
Anexo 2 – Questionário Final	110
Anexo 3 – Análise descritiva dos itens em Estudo Piloto.....	114
Anexo 4 - Correlação do item com o total da escala e alpha caso item seja eliminado – Estudo Piloto	115
ANEXO 5 – ANÁLISE DE FIABILIDADE – ESTUDO FINAL.....	117
Anexo 6 – Análise Fatorial – Estudo Final	120
Anexo 7 – Frequências – Estudo Final.....	121
ANEXO 8 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ESTUDO FINAL	126
ANEXO 9 – ESTUDO DA VALIDADE EXTERNA - ITENS	127
Anexo 10 – Autorização da empresa.....	154

Índice de Figuras

Figura 3.1 - Pirâmide das necessidades de Maslow	21
Figura 3.2 – Teoria da expectativa de Porter e Lawler	34
Figura 3.3 - Componentes do sistema de recompensas – Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler.....	35
Figura 3.4 - Componentes da retribuição	39

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Evolução do número de colaboradores.....	9
Tabela 2.2 – Habilitações académicas.....	10
Tabela 2.3 – Categorias profissionais.....	12
Tabela 4.1 – Distribuição dos itens por dimensão.....	52
Tabela 4.2 – Distribuição dos itens de acordo com a categoria dos dois fatores de Herzberg...	53
Tabela 5.1 – Categoria profissional.....	57
Tabela 5.2 – Análise descritiva dos resultados – estudo piloto.....	60
Tabela 5.3 – Correlação do item com o total da escala corrigida.....	62
Tabela 5.4 – Análise descritiva dos itens: N (respostas válidas), mínimo, máximo, média e desvio padrão.....	70
Tabela 5.5 – Correlação do item com o total da escala corrigida.....	72
Tabela 5.6 – Análise fatorial.....	74
Tabela 5.7 – Correlação entre as variáveis.....	75
Tabela 5.8 – Correlação – Categoria profissional.....	76
Tabela 5.9 – Correlação – Bónus.....	78
Tabela 5.10 – Correlação – Características das funções.....	78
Tabela 5.11 – Correlação – Ambiente físico.....	79
Tabela 5.12 – Correlação – Necessidade de realização.....	80
Tabela 5.13 – Correlações – Relações interpessoais.....	81
Tabela 5.14 – Medida de magnitude do efeito – Idade.....	82
Tabela 5.15 – Medida de magnitude do efeito – Formação académica.....	83
Tabela 5.16 – Medida de magnitude do efeito – Anos de serviço.....	85
Tabela 5.17 - Medida de magnitude do efeito – Vínculo laboral.....	86
Tabela 5.18 - Medida de magnitude do efeito – Tempo de trabalho.....	87
Tabela 5.19 - Medida de magnitude do efeito – Categoria profissional.....	88
Tabela 5.20 - Medida de magnitude do efeito – Área de trabalho na unidade de Filme.....	90
Tabela 5.21 - Medida de magnitude do efeito – Área de trabalho na unidade de Reciclagem...	93

Índice de Gráficos

Gráfico 5.1 – Idade.....	64
Gráfico 5.2 - Distribuição por género	65
Gráfico 5.3 - Formação académica	65
Gráfico 5.4 - Categoria profissional.....	66
Gráfico 5.5 - Vínculo laboral	67
Gráfico 5.6 - Horário de trabalho	67

Lista de abreviaturas

AP - *Optimal Implementation of Paralell Analysis*

Desv. Padrão – Desvio Padrão

ERG - *Existence, Relatedness and Growth*

IMG – Investimentos Matos Gil

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequaci*

PET - Politereftalato de etileno

RITC – Correlação do item com o total da escala corrigido

S.A. – Sociedade Anónima

SGPS - Gestão de Participações sociais de outras sociedades como forma indireta do exercício de atividades económicas

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

ULS – *Unweighted Least Squares*

Capítulo I – Introdução

1.1 Justificação da relevância do tema

A motivação, hoje em dia, é um conceito usado em qualquer setor de atividade, constituindo uma ferramenta de grande importância. Cada vez mais a motivação está ligada a um bom desempenho dentro dos setores de atividade, tornando-se, assim, um fator indispensável (Michel, 1993).

As necessidades produzem um motivo que impelem o indivíduo à ação. Embora alguma motivação seja inata e outra adquirida, a forma pela qual se responde é modificada pela aprendizagem e influenciada pela cultura na qual se vive (Tavares, 2010).

Sabendo que existe um conjunto de fatores que afetam o comportamento dos indivíduos nas organizações, constitui um desafio para a Direção de Recursos Humanos conseguir proporcionar aos colaboradores um ambiente de realização profissional, com oportunidades de crescimento pessoal e bem-estar geral, para que seja possível manter os trabalhadores interessados em atingir um determinado desempenho, de acordo com os objetivos prosseguidos (Santos, 2012).

Tavares (2010) refere que uma parte importante das organizações corresponde ao seu potencial humano, sendo fundamental que as organizações procurem manter níveis de satisfação elevados nos colaboradores, para que se possa obter o efetivo comprometimento com os objetivos organizacionais. Resulta, então, que a motivação é um fator crítico na gestão de recursos humanos e atua direta e indiretamente na cultura e práticas de excelência, em termos de qualidade.

O interesse em conhecer os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores fundamenta-se na teoria dos dois fatores de Herzberg, onde são apresentados os fatores motivacionais e os fatores higiénicos (Herzberg, 1959). Desta forma e de acordo com o que Bassett-Jones e Lloyd (2005) referem, será interessante compreender de que forma estes fatores são influenciados por características que fazem parte do trabalho dos colaboradores.

A forma como as empresas incentivam as pessoas é fundamental para motivar os colaboradores das empresas conseguindo, desta forma, alcançar os objetivos organizacionais e satisfazer os objetivos individuais (Câmara, Guerra e Rodrigues 2007;

Hamilton, Nickerson e Owan, 2003). O salário é um dos elementos fundamentais para manter as pessoas na organização, mas tem um efeito muito curto na satisfação das necessidades dos colaboradores. Daí a importância que os incentivos têm na motivação dos colaboradores.

De acordo com Câmara *e cols* (2007), existem um conjunto de fatores externos (por exemplo o ambiente e as características organizacionais) e internos (por exemplo crescimento profissional, responsabilidade realização) que influenciam a motivação dos indivíduos, o que constitui um desafio para as Direção de Recursos Humanos de qualquer organização conseguir proporcionar aos colaboradores um bom ambiente de trabalho, de forma a manter os seus colaboradores motivados.

Este trabalho reveste-se de particular importância na medida em que a motivação é dos temas mais abordados em comportamento organizacional, uma vez que vários autores referem o papel fundamental dos incentivos na motivação colaboradores (por exemplo, Chiavenato, 1989 e Michel, 1993). Um colaborador motivado, que procura o desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais, está focado no cumprimento dos objetivos organizacionais, o que se deve traduzir numa melhoria da qualidade e no aumento da produtividade do seu trabalho (Câmara *e cols*, 2007).

Esta investigação contribuirá para um conhecimento mais aprofundado sobre o tema em questão, através de um estudo realizado na empresa Evertis Ibérica S.A.

Este estudo irá contribuir em termos práticos para que os investigadores da área de recursos humanos, possam clarificar as suas conclusões sobre este tema. Também contribuirá para a empresa, pois poderá depois de analisados os resultados do mesmo, atuar sobre os aspetos que considere importantes na medida em que os incentivos influenciam a motivação dos seus colaboradores.

1.2 Definição do Problema

Hoje em dia, a motivação tem um grande destaque, atuando na qualidade de vida dos colaboradores e influenciado diretamente a qualidade do trabalho prestado (Tavares, 2010).

A problemática desta investigação traduz-se no impacto que os incentivos podem ter na motivação, pela evolução do desempenho dos colaboradores, pela compensação, pela análise e desenho da função e pelos benefícios e serviços.

Formula-se então a seguinte questão fundamental do problema de investigação:

Existe relação entre motivação e incentivos?

1.3 Objetivo do estudo

Freire (1997) refere-se à importância da criação de incentivos, para adequar os interesses pessoais dos colaboradores à orientação geral da empresa. Neste sentido, e dada a definição do problema para o qual se procura uma solução provável, pretende-se com a presente investigação, em concreto, saber se existe uma relação entre os fatores de motivação dos colaboradores da Evertis Ibérica S.A. e os incentivos.

1.4 Estrutura do projeto

O presente trabalho está organizado em seis capítulos.

O capítulo I refere-se à introdução, onde é abordada a justificação e relevância do tema de investigação, a definição do problema com a questão de investigação, os objetivos e a própria estrutura do relatório.

No capítulo II caracteriza-se a empresa, abordando a evolução dos recursos humanos e o seu perfil, bem como os seus problemas e dificuldades.

O capítulo III refere-se ao enquadramento teórico, onde são apresentadas as teorias motivacionais e são formuladas as hipóteses de investigação.

O capítulo IV refere-se à metodologia de investigação, apresentando o tipo de estudo, as variáveis, as hipóteses, a caracterização da população e da amostra e instrumentos de recolha de dados e respetivo tratamento.

No capítulo V, são apresentados os resultados do estudo piloto e do estudo final, bem como a sua discussão.

No Capítulo VI são apresentadas as conclusões.

Capítulo II – Caracterização da Evertis Ibérica, S. A.

2.1 Caracterização da atividade

A Evertis Ibérica, S.A. (Anexo 10) é uma empresa que pertence ao Grupo IMG, SGPS, S.A. – Investimentos Matos Gil, Gestão de Participações Sociais de outras sociedades como forma indireta do exercício de atividades económicas, que faz parte da indústria de polímeros desde 1959, sendo pioneira em PET e extrusão de filme.

A Evertis Ibérica, S.A. tem atividade especializada na produção de filme PET semirrígido de barreira mono e multicamadas, pronto para ser utilizado para embalagens de alimentos, componentes medicinais e farmacêuticas, e outras aplicações de embalagem.

A empresa pretende maximizar a satisfação do cliente e aumentar a sua liderança no mercado de filme PET, através do reforço de parcerias a nível mundial, proporcionando ao cliente um serviço superior e soluções inovadoras. A empresa pretende, também, promover a sustentabilidade e cumprir as normas vigentes de saúde, segurança e meio ambiente.

A Evertis opera como líder de mercado nos segmentos onde atua, Europa, Brasil e México, antecipando as tendências do mercado, alcançando a satisfação total do cliente, e estabelecendo o reconhecimento da marca global.

A empresa trabalha de forma a tornar realidade os seus valores, tanto dentro da organização como ao longo das cadeias de fornecimento. Os seus valores guiam as decisões e comportamentos de cada membro da equipa.

As principais competências desta empresa são

(http://www.evertis.com/pt/evertis_competencies_core-competencies):

- Alto valor agregado;
- Especialista em filme semirrígido a rígido;
- Consciência do valor comparativo de diferentes formatos de embalagem;
- Experiência em vários tipos de resina;
- Orientação pelo mercado;
- Parcerias globais com produtores de matérias-primas e máquinas;

- Centrados em PET.

Esta empresa adotou um modelo de sustentabilidade no seu processo de gestão (http://www.evertis.com/pt/evertis_sustainability_our_approach):

- Responsabilidade ambiental
 - Compromisso com a proteção, segurança e a estabilidade do meio ambiente;
 - A responsabilidade ambiental e as políticas subsequentes são obrigatórias nos seus processos de fabrico, nas diretivas administrativas e na sua cultura organizacional.
- Responsabilidade social
 - São conscientes do seu papel na sociedade, e assumem a responsabilidade integral pelo impacto social das suas atividades;
 - Acreditam na sua obrigação de promover a sustentabilidade e o desenvolvimento social;
 - Dão passos importantes para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores e das suas famílias, assim como da comunidade local.
- Desenvolvimento económico
 - Como empresa global, o seu objetivo é maximizar o valor para todos os seus investidores;
 - Posicionar a Evertis de forma a assegurar o crescimento sustentável do negócio;
 - Contribuir para o bem-estar económico e para o desenvolvimento das comunidades.

2.2 Evolução e perfil dos recursos humanos

Tabela 2.1 - Evolução do número de colaboradores

	2013	2012	2011
Evertis Ibérica	191	183	136
Evertis México	102	113	95
Evertis Brasil	91	80	97
Selenis Canada	73	70	51
Selenis Portugal	35	39	38
Others (Corporate, Sales & Support)	29		
IMG Group Total	521	485	417

Fonte: http://www.evertis.com/pt/evertis_about-us_group-figures

Na Tabela 2.1 verifica-se que tem havido uma evolução significativa nos recursos humanos da Evertis Ibérica, pois de 2011 para 2012 houve um aumento de 47 colaboradores, significando mais 34,6 pontos percentuais, e de 2012 para 2013 houve um aumento de 8 colaboradores na empresa, o que representa mais 4,4 pontos percentuais.

O conhecimento do perfil dos recursos humanos da empresa constitui um importante instrumento de gestão dos recursos humanos.

Na Tabela 2.1 verifica-se ainda que, no final de 2012, a empresa tinha ao seu serviço 183 colaboradores, sendo, segundo informação prestada (Relatório único da Evertis), 165 do sexo masculino e 18 do sexo feminino. Destes trabalhadores, 4 do sexo masculino entraram para a empresa em 2012, em regime temporário, tendo permanecido até ao final do ano. Da informação prestada, em 2012 foram admitidos 55 colaboradores na empresa e dispensados 10 colaboradores, sendo 34 destes colaboradores sindicalizados à data de 31 de outubro de 2012.

Tabela 2.2 - Habilitações académicas

Habilitações Académicas	Número de colaboradores	(%)
1º Ciclo do Ensino Básico (4º Ano)	6	3,28
2º Ciclo do Ensino Básico (6º Ano ou equivalente)	10	5,46
3º Ciclo do Ensino Básico (9º Ano ou equivalente)	74	40,44
3º Ciclo Ensino Básico com cursos de índole profissional	1	0,55
Ensino Secundário (12º Ano ou equivalente)	48	26,23
Ensino Secundário Técnico Complementar	1	0,55
Ensino Secundário Técnico-Profissional	4	2,19
Ensino Técnico	4	2,19
Bacharelato Engenharia e Técnicas Afins	3	1,64
Bacharelato em Ciências Empresariais	5	2,73
Bacharelato Humanidades	1	0,55
Licenciatura Engenharia e Técnicas Afins	9	4,92
Licenciatura em Proteção do Ambiente	1	0,55
Licenciatura Ciências Empresariais	13	7,10
Licenciatura Saúde	1	0,55
Licenciatura Industrias Transformadoras	1	0,55
Licenciatura Industrias Transformadoras	1	0,55
Mestrado em Ciências Empresariais	1	0,55

Relativamente às habilitações académicas dos colaboradores, em 2012, verifica-se que 40,44% dos colaboradores tem o 3º ciclo, 26,23% tem o ensino secundário e que o número de colaboradores com habilitações ao nível do ensino superior é muito reduzido, muito embora 13,66% dos colaboradores possuam a Licenciatura.

Desta forma, pode afirmar-se que as habilitações académicas dos colaboradores da referida empresa com maior expressão é o 3º ciclo, o que significa que uma

percentagem de colaboradores tem pouca formação escolar. Contudo, para as categorias profissionais em maior número não é necessária uma elevada formação escolar, pois, tal como se pode verificar na Tabela 2.3, a categoria com maior expressão é semiespecializado, representando 24,59 pontos percentuais do total das categorias profissionais.

Tabela 2.3 – Categorias profissionais

Categoria Profissional	Número de colaboradores	(%)
Assistente Administrativo	12	6,56
Especialista	28	15,30
Chefia Nível II	6	3,28
Motorista de ligeiros	1	0,55
Técnico de Controlo de Qualidade	2	1,09
Analista de 1ª	4	2,19
Especializado	13	7,10
Serralheiro Civil de 1ª	1	0,55
Oficial Eletricista (mais de 3 anos)	3	1,64
Secretário de administração	1	0,55
Técnico de produção	12	6,56
Oficial principal ou técnico de eletricidade	2	1,09
Fiel de armazém	4	2,19
Semi-especializado	45	24,59
Chefia Nível III	8	4,37
Chefia de equipa	2	1,09
Serralheiro mecânico	3	1,64
Analista chefe	1	0,55
Oficial eletricista (até 3 anos)	6	3,28
Analista de 3ª	8	4,37
Serralheiro civil de 1ª	3	1,64
Trabalhador de Engenharia grau I	5	2,73
Chefia Nível I	5	2,73
Técnico de Informática	1	0,55
Técnico Administrativo	3	1,64

Técnico de Contabilidade	2	1,09
Estagiário do 1º ano	2	1,09

Capítulo III – Enquadramento teórico

Este capítulo tem como objetivo a apresentação das bases teóricas e conceituais dos temas motivação e incentivos. Os conceitos e perspectivas que serão abordados neste ponto servirão de suporte tanto para a definição dos objetivos do presente trabalho, como para a sustentação da discussão dos resultados.

Assim, efetua-se a revisão de literatura, onde se abordam a motivação no trabalho, as teorias motivacionais de Maslow (Chiavenato, 1989, citando Maslow, 1943), Herzberg (Chiavenato, 1989, citando Herzberg, 1959), Alderfer, McClelland, Katz e Kahn (Galhanas 2009), McGregor e Vroom (Câmara, *e cols*, 2007; Chiavenato, 1989), os atos motivacionais, os princípios da motivação, estilos de comportamento motivacional, desmotivação e conflitos de motivação e sistemas de recompensa.

“As sociedades contemporâneas são fundamentalmente e a um ritmo acelerado, evolução, desenvolvimento, atividade e progresso. O que nos move? O que nos impele à atividade? Porque nos interessamos e preocupamos? O que nos incentiva? São algumas das questões que se colocam.” (Martins, 2002: 65).

As ciências sociais e humanas têm feito bastantes esforços, no sentido de investigar e explicar as ações dos indivíduos, para o que tem contribuído os estudos sobre motivação (por exemplo, Dieleman, Toonen, Touré e Martineau, 2006; Manongi, Marchant e Bygbyerg, 2006).

Ao longo da história existem várias interpretações sobre o conceito de motivação.

A motivação é uma condição fundamental e indispensável para alcançar os objetivos do trabalho e das organizações (Maciel e Sá, 2007). Esses objetivos estão relacionados com a qualidade de vida dos colaboradores e o desempenho que estes vão ter na empresa.

Pereira (2004) assume que a motivação tem um grande peso no processo de formação e desenvolvimento, uma vez que é esta que leva o indivíduo a agir de certa forma.

Já Michel (1993) explica que a motivação está ligada à ação, ou seja, aquilo que impulsiona uma pessoa a agir é a intenção de agir. A motivação adquire o seu sentido como se fosse estimulante da ação. Para Michel (1993), a motivação não se reduz a um comportamento, mas pode dizer-se que é a explicação para os comportamentos dos indivíduos.

Por sua vez, Chiavenato (1989) refere a existência de fatores dinâmicos internos de personalidade, ou seja, fatores motivacionais que podem explicar a razão de um indivíduo ter determinado comportamento.

Mas o conceito de motivação é distinto do de motivo. Para Chiavenato (2006:107) “(...) *motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.*”

Ainda segundo Chiavenato (1989), as necessidades quebram o estado de equilíbrio do organismo, causando alguma insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Este estado leva a que um indivíduo tenha um comportamento eficaz que conduz à satisfação desta necessidade. Desta forma, é possível afirmar que a satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é um ciclo orientado pelas diferentes necessidades.

Pereira (2004), citando Robbins (1999), refere que quando o indivíduo tem uma necessidade, a sua energia é toda orientada para a satisfação dessa necessidade, e é esta atitude que orienta o seu comportamento.

Ainda Pereira (2004), citando Robbins (1999), entende que a escolha dos comportamentos mais adequados depende da percepção e expectativa que se tem de conseguir realizar o comportamento, da certeza que se tem que esse comportamento permite alcançar um determinado objetivo e satisfazer as suas necessidades, e do grau de satisfação que se tem da concretização dos objetivos. Refere ainda que para entender as motivações é necessário compreender conceitos como o esforço, o objetivo e as necessidades, pois quando um indivíduo está motivado esforça-se muito mais no desempenhar as suas funções.

Uns autores (por exemplo, Michel, 1993 e Bergamini, 1991) acreditam que uma pessoa pode motivar outra, mas outros (por exemplo, Câmara e cols, 2007 e Maciel e Sá, 2007) entendem que isso é confundir motivação com satisfação, pois acreditam que as pessoas podem satisfazer outras, ou criar condições para que as outras pessoas possam estar satisfeitas. Por exemplo Maciel e Sá (2007) defendem que não se pode motivar as pessoas, uma vez que o comportamento motivacional nasce no interior de cada indivíduo.

Para Michel (1993) é evidente que o indivíduo procura um trabalho que o motive e que seja do seu interesse, pois a motivação no trabalho é uma aposta individual tendo em conta que as pessoas passam a maior parte da sua vida ativa no trabalho.

Ainda assim, Michel (1993) refere que Taylor considera que a única motivação do colaborador é o salário. E quando é necessário implementar novas técnicas para aumentar a produtividade, basta um pequeno aumento salarial, para que os colaboradores aceitem modificar a sua forma de trabalhar.

3.1 Motivação no trabalho

Martins (2002) considera a motivação no trabalho como um conceito de complexa perceção. A prova disto é que existem tarefas que o indivíduo executa a troco de muito pouco ou mesmo nada e outras que não levará até ao fim mesmo com o retorno de todos os benefícios imagináveis, independentemente do grau de dificuldade.

Ainda segundo Martins (2002), têm sido desenvolvidos e testados modelos de intervenção nas áreas da sociologia e gestão, para estimular a motivação. Estas técnicas de estimulação da motivação no trabalho têm vindo a contribuir para o desaparecimento da representação Tayloriana do “homem económico”, que se baseava na motivação apenas por fatores económicos em troca do trabalho dos indivíduos.

Para Martins (2002), antigamente, dava-se importância à ativação da motivação dos indivíduos de forma a aumentar o seu desenvolvimento, bem como a sua produtividade. Hoje em dia, tenta-se perceber as causas de desmotivação, para que não haja uma grande evolução das mesmas, nem grandes consequências diretas como a baixa produtividade, fraca qualidade de serviços e elevado absentismo.

Por sua vez, Tavares (2010) defende que nas empresas, a motivação está diretamente relacionada com o sentimento de pertença, produtividade e valorização. Um trabalhador motivado e produtivo é aquele que desempenha uma função com a qual atinge as suas potencialidades e obtém reconhecimento, através de uma remuneração compatível, plano de progressão na carreira e alguns benefícios. Ainda é importante que exista um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações, promovendo a comunicação, qualidade e produtividade.

Tavares (2010) refere ainda que também é importante eliminar os fatores que não estimulam os indivíduos, como a falta de organização, higiene e segurança no trabalho, devendo a organização e os colaboradores estar dispostos a enfrentar desafios para que se proporcione a motivação. Assim, os gestores que conseguem motivar os colaboradores proporcionam então incentivos que estão disponíveis, para a satisfação das necessidades profissionais dos trabalhadores. Estes incentivos passam por prémios financeiros e ainda de prémios intangíveis, tais como elogios, reconhecimento ou poder.

Para analisar os fatores que motivam os trabalhadores, a revisão de literatura incidente sobre a temática da motivação, que a seguir é abordada, abrange autores especialistas nesta área como Herzberg, Maslow, Vroom e McGregor.

3.2 Teorias motivacionais

3.2.1 Evolução histórica do conceito de motivação

Segundo Martins (2002), Freud e os seus seguidores, nos anos 30 e 40, explicaram a motivação através da existência de pulsões. As pulsões dão impulso para o comportamento, enquanto a aprendizagem determina a direção do comportamento. Assim, as emoções eram principalmente um subproduto da motivação.

Martins (2002) refere que nos anos 50 e 60, o conceito de motivação centrava-se nas necessidades, associada à teoria de Maslow (1954). Eram as necessidades que explicavam o impulso, a direção, e a perseverança do comportamento.

Martins (2002), citando Berlyne (1971), defende que a motivação foi definida como a pulsão para a otimização do estímulo e considerava os afetos como um subproduto da satisfação da pulsão.

Assim o conceito de motivação começa a surgir, nos anos 60, associado à ação. Martins (2002) refere que as necessidades eram encaradas como uma disposição para a ação. A ação é criada pelas metas e ameaças, sendo que as metas eram consideradas como incentivos positivos e as ameaças como incentivos negativos.

3.2.2 A Teoria de Maslow da hierarquia de necessidades

Chiavenato (1989) referindo-se à teoria da motivação de Maslow (1943) salienta que esta teoria é baseada no conceito das necessidades que influenciam o comportamento humano. À medida que o homem satisfaz as suas necessidades básicas, outras mais elevadas vão surgindo e dominando os seus comportamentos.

A hierarquia das necessidades de Maslow identifica cinco necessidades, que são organizadas em níveis, que se representam através de uma pirâmide (Maslow, 1954): fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorealização.

No que se refere às necessidades fisiológicas, são as necessidades naturais ou biológicas, tendo como característica principal a urgência da sua satisfação. Este tipo de necessidade, exige uma satisfação contínua para garantir a preservação e sobrevivência das pessoas. Esta necessidade sobrepõe-se a qualquer outro tipo de necessidade. As componentes que constituem esta necessidade são a fome, abrigo, repouso, sexo e saúde. A insatisfação desta necessidade pode comprometer o comportamento dos indivíduos (Maslow, 1954).

Quanto às necessidades de segurança há que distinguir as diversas ameaças que podem afetar o corpo, a segurança física, o sistema social e afetivo, bem como a segurança psíquica e social. Este tipo de necessidade só surge no comportamento das pessoas quando as necessidades fisiológicas estão sensivelmente satisfeitas. Quando este tipo de necessidade não é satisfeita poderá causar incerteza e insegurança nos indivíduos (Maslow, 1954).

A satisfação das necessidades sociais passa pelo desenvolvimento dos espíritos de coesão, equipa, solidariedade, amizade, cooperação e integração, o que irá traduzir-se num aumento da eficiência e da produtividade no trabalho. Este tipo de necessidade surge quando as necessidades dos patamares anteriores estão relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não são satisfeitas, originam a falta de adaptação e isolamento social na organização (Maslow, 1954).

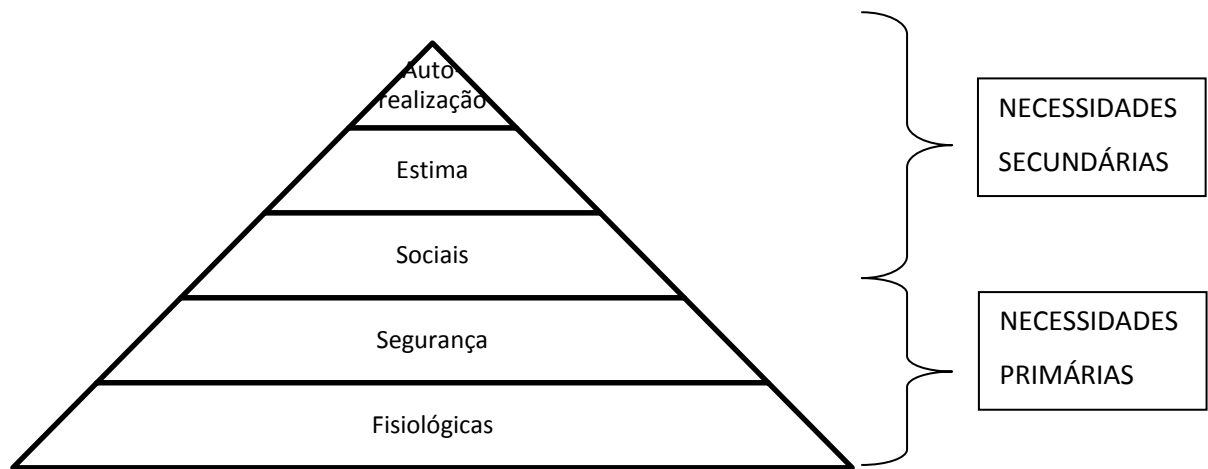
As necessidades de estima estão relacionadas com a autoavaliação e auto estima, envolvem a auto apreciação, autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de *status*, prestígio e consideração. Quando estas necessidades não estão satisfeitas, produzem sentimentos de inferioridade, dependência e abandono (Maslow, 1954).

Por fim as necessidades de auto-realização, sendo o grau mais elevado da pirâmide onde estão presentes a autonomia, independência, auto controle e competência. São as necessidades onde cada indivíduo realiza o seu próprio potencial e se desenvolve continuamente como ser humano (Michel, 1993). Este tipo de necessidade é expresso pelo impulso dos indivíduos. À exceção desta necessidade, todas as outras podem ser satisfeitas com recompensas externas. A necessidade de auto-realização só se satisfaz através do sentimento de realização, não havendo oportunidade de ser controlada através de agentes externos (por exemplo, prêmios). Por vezes, esta necessidade pode ser considerada insaciável, uma vez que quanto mais os indivíduos obtêm recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se tornará.

Então, segundo a teoria de Maslow (1943), uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais. Logo se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, uma pessoa não se sentirá estimulada para as necessidades de estima. Contudo, quando as necessidades de um nível estão satisfeitas, logo surgem as necessidades do nível superior (Câmara, e cols, 2007).

É necessário que as necessidades de um nível sejam satisfeitas para que o indivíduo seja motivado pelas necessidades do nível superior. No entanto, as necessidades dos três níveis inferiores funcionam de um modo homeostático: uma vez satisfeitas as necessidades, a tensão desaparece, o equilíbrio instala-se e já não existe impulso para a ação. Ao contrário do que acontece nos dois últimos níveis da pirâmide, Maslow considera que estes jamais serão satisfeitos, logo irão conservar sempre a sua força motivacional (Michel, 1993).

Figura 3.1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Câmara, Guerra e Rodrigues (2007, pág. 89)

3.2.3 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Chiavenato (1989) explica a teoria de Herzberg fundamentada no ambiente externo e no trabalho do homem. A sua teoria surge na sequência da teoria de Maslow, na década de cinquenta, desenvolvendo um contributo importante para a criação de postos de trabalho. Chiavenato (1989) considera que os fatores intrínsecos (por exemplo, crescimento pessoal, reconhecimento e realização) do indivíduo estão relacionados com a satisfação no trabalho, enquanto os fatores extrínsecos (por exemplo, salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, políticas organizacionais) estão relacionados com a insatisfação.

Herzberg, Mausner e Snyderman (2010) referem que Herzberg verificou a existência de dois fatores que devem ser considerados na satisfação do cargo, sendo eles os fatores motivacionais e os fatores higiénicos.

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que os indivíduos executam. Estes fatores estão sob o controlo do indivíduo, pois relacionam-se com aquilo que este desempenha. Compreendem realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento (aumento do nível de conhecimentos,

criatividade, tomada de decisões) e trabalho (Herzberg, Mausner e Snyderman, 2010). Provocam a satisfação com a função e com as aparentes melhorias do desempenho.

Santos (2012) descreve como Herzberg verificou que os fatores que afetavam a atitude perante o trabalho eram diferentes quando as pessoas se sentiam bem, tendo desta forma, concluído que o que origina a satisfação e a motivação no trabalho são os fatores intrínsecos (por exemplo, crescimento pessoal, reconhecimento e realização). Estes fatores relacionam-se com o conteúdo e a natureza da função que os indivíduos realizam, sendo autónomos, uma vez que estão relacionados com tarefas executadas.

Segundo Santos (2012), os fatores higiénicos fazem parte do ambiente que rodeia as pessoas abrangendo as condições dentro das quais estas desempenham as suas funções. Este tipo de fatores, ao contrário dos motivacionais, está fora do controlo das pessoas, uma vez que são decididos pela organização. Os principais fatores higiénicos são o estatuto, as condições de trabalho, políticas da organização e da administração, relações com as chefias, relações com os subordinados, a vida pessoal, competências técnicas do supervisor, salários, segurança no local de trabalho e relações com os colegas. Estes fatores se estiverem a um nível abaixo do adequado podem causar insatisfação em termos de expectativas dos colaboradores.

Assim, a ausência de fatores higiénicos, que não corresponde à expectativa normal do trabalhador leva-o a atingir a insatisfação (Santos, 2012). Herzberg (1959) observou que a presença destes fatores origina sentimentos de injustiça, e quando são percebidos de forma positiva, para além de originarem satisfação, impedem que os trabalhadores manifestem insatisfação. Assim para se ter colaboradores motivados e satisfeitos, é essencial trabalhar ao nível dos fatores motivadores (por exemplo, crescimento profissional, responsabilidade, realização).

Desta forma, Santos (2012) refere que Herzberg entendia que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação, e o oposto de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Santos (2012), explica que os fatores extrínsecos ao indivíduo não o motivam, apenas previnem que ele se sinta insatisfeito.

A teoria dos dois fatores de Herzberg foi sujeita a bastantes críticas ao nível da metodologia utilizada, da classificação adotada para os dois fatores, da subjetividade do processo de investigação, pelo facto do nível de aplicabilidade da teoria ser muito limitado (Lameiras, 2010). No entanto, e segundo Lameiras (2010), esta teoria contribui de forma positiva para o enriquecimento do trabalho, pois é uma técnica que procura novas formas de motivar as pessoas e permite que estas planeiem o seu trabalho.

3.2.4 Modelo ERG de Alderfer

Alderfer (1969) reformulou a teoria das necessidades de Maslow, reagrupando-as em três categorias não hierarquizadas: existência, relacionamento e crescimento.

Segundo Galhanas (2009), citando Alderfer (1969), as necessidades de crescimento satisfazem-se através da tentativa individual de encontrar oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal. As necessidades de relacionamento podem satisfazer-se através do estabelecimento de relações interpessoais com os colegas, superiores, subordinados, amigos e família. Por fim, as necessidades de existência satisfazem-se pelo acesso à comida, ar, água, remuneração, benefícios e condições de trabalho.

De acordo com o modelo ERG (*Existence, Relatedness and Growth*), quando os indivíduos procuram constantemente e sem sucesso satisfazer as suas necessidades de crescimento tendem a voltar a satisfazer as suas necessidades de relacionamento, gerando frustração e levando à regressão, isto é, levando o indivíduo sempre ao estado inicial em que as suas necessidades não se encontram satisfeitas (Galhanas, 2009).

3.2.5 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

Segundo McClelland (2000) e McClelland e Burnham (2003), os indivíduos têm três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder.

(Galhanas, 2009) refere que algumas pessoas consideram que o sucesso é uma prioridade e, desta forma, caminham para a concretização da sua realização pessoal. Este tipo de pessoas não se focam nas recompensas mas sim em fazer tudo com excelência, e de forma melhor do que o que foi feito no passado. Este impulso é a necessidade de realização.

McClelland (2000) refere que pessoas que procuram uma elevada realização, conseguem-se destacar pela sua meta em fazer tudo da melhor forma possível. Este tipo de pessoas está sempre à procura de novos desafios como uma oportunidade de crescimento.

A necessidade de afiliação, segundo McClelland (2000), refere-se ao desejo de constituir relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. As pessoas que têm esta característica são viradas para os relacionamentos e amizades. Agem pela cooperação e compreensão entre os colegas de trabalho.

A necessidade de poder (McClelland, 2000, e McClelland e Burnham, 2003) prende-se pelo desejo individual de controlar e influenciar as outras pessoas. É o desejo que as pessoas sentem em ter influência sobre factos e sobre os indivíduos. Este tipo de necessidades é característico de pessoas competitivas.

Cada individuo dá uma importância diferente a cada uma destas necessidades, dependendo da sua formação cultural. Todos os indivíduos reúnem os três tipos de necessidades mencionados, apesar de terem níveis diferentes para cada uma delas. A importância das necessidades para o desempenho da sua função varia de acordo com a posição que ocupam na organização. Esta teoria contribui para a compreensão das necessidades prioritárias de cada um dos indivíduos presentes na organização, permitindo o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades de cada individuo e o alcance dos objetivos organizacionais (Galhanas, 2009).

3.2.6 Os fatores de motivação de Katz e Kahn

Katz e Kahn (1978) identificaram diferentes fatores de motivação que combinam valores e desejos individuais com o sistema de recompensas e controlo individual (Galhanas, 2009). De acordo com estes autores, existem quatro tipos de fatores que

influenciam de forma positiva ou negativa o nível de motivação dos indivíduos: a obediência à lei, a satisfação instrumental, a auto expansão e internacionalização e os valores. Desta forma, pode afirmar-se que determinados incentivos ou padrões de motivação levam a determinados tipos de comportamento. Seguidamente explicam-se os fatores de motivação identificados por Katz e Kahn (1978):

- A obediência à lei prevê que a aceitação da quantidade mínima de trabalho possa produzir o absentismo.
- A satisfação instrumental, que engloba o sistema geral de recompensas, as recompensas individuais, a aprovação dos líderes e a aprovação dos pares, prevê um possível aumento de produtividade, redução ou decréscimo do absentismo.
- A autoexpansão, que inclui a identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas, prevê uma alta produtividade e a diminuição do absentismo.
- A internacionalização dos objetivos da organização prevê a subida da produtividade, comportamento espontâneo e inovador e a redução do absentismo.

3.2.7 Teoria X e Y de McGregor

Segundo Câmara e cols (2007: 90) “McGregor opõe à visão pessimista do homem (teoria X) a visão otimista do homem (teoria Y).”

Ainda segundo Câmara e cols (2007), pela perspetiva da teoria X, o homem não gosta de trabalhar, tem necessidade de ser controlado e dirigido, não tendo iniciativas pessoais, deve ser castigado, para se conseguir obter dele o esforço que permitirá atingir os objetivos da organização. O homem deseja segurança, tem poucas ambições e procura fugir às suas responsabilidades, não gosta de mudanças.

Para Câmara e cols (2007), segundo a teoria Y, o homem pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou divertir-se, é capaz de se autodirigir e de se autocontrolar. Pretende atingir objetivos e tem capacidade de iniciativa, aceita

responsabilidades, não as evita, até as procura, desde que estejam de acordo com os seus objetivos. Possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas. Para além de segurança, deseja satisfazer as suas necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

Ainda segundo Câmara e cols (2007), McGregor propõe uma forma de gestão em que organizar e dirigir pressupõe uma ação assente no desenvolvimento, na autonomia e na recompensa.

3.2.8 O modelo contingencial de motivação de Vroom

Chiavenato (1989), referindo-se a Vroom (1964), defende que o nível de produtividade dos indivíduos depende de três fatores:

- Expectativas: objetivos individuais e força do desejo para atingir esses objetivos. Estes objetivos englobam o salário, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, interesse no trabalho, e diferentes objetivos que os indivíduos procuram satisfazer dentro da empresa.
- Recompensas: passam pela relação que existe entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais.
- Relação entre expectativas e recompensas: a capacidade compreendida de influenciar a produtividade para satisfazer as expectativas com as recompensas.

Os indivíduos sentem-se motivados para se esforçarem numa determinada tarefa quando acreditam que isso trará bons resultados para a organização, contribuindo para a sua avaliação positiva, originando boas recompensas na organização, como as bonificações, aumento de salários, promoções (Chiavenato, 1989).

3.3 Gestão por objetivos

A Gestão por Objetivos tem como finalidade alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, mobilizar os colaboradores para o desenvolvimento desses objetivos e fazê-los agir na sua concretização (Câmara e cols, 2007).

O cumprimento dos objetivos individuais significa que o colaborador domina a função, ou seja, dispõe das capacidades necessárias para desempenhar a sua função de acordo com os modelos de atuação da empresa (Câmara e cols, 2007). O facto de os colaboradores atingirem os objetivos anuais, traduz-se em ter sucesso no desempenho do cargo que ocupam.

Câmara e cols (2007) definem os seguintes tipos de objetivos:

- Objetivos de equipa: são os objetivos globais do setor de atividade em que o colaborador está inserido e pelos quais são responsáveis todos os colaboradores.
- Objetivos individuais: são os objetivos por que um colaborador é individualmente responsável.
- Objetivos comportamentais: traduzem-se no comportamento que se pretende que o colaborador demonstre na sua vida profissional, que individualmente, quer no seu relacionamento com os colegas.

3.4 Atos motivacionais

Na conduta motivacional, o individuo é possuidor de um estado de carência que necessita suprir, o que só é possível através da procura do fator de satisfação (Bergamini, 1991).

O ato motivacional acontece quando há o encontro entre uma necessidade e o seu fator de satisfação (Woolf, Aïmeur, Nkambou e Lajoie, 2008). Neste momento, a carência interior é substituída pelo estado de satisfação, obtido pela satisfação da necessidade.

A satisfação de uma necessidade não imobiliza o ser humano, muito pelo contrário, o facto de satisfazer uma necessidade não impede que surja outra. Ou seja, este é um processo cíclico, não existe um patamar de satisfação total, pois o ser humano irá sempre criando novos objetivos.

Quando uma determinada necessidade não é satisfeita, não se verifica o ato motivacional, pois a necessidade continua a existir (Bergamini, 1991).

As necessidades estimulam os comportamentos dos indivíduos, mas também é certo que o comportamento é influenciado por um estímulo externo.

Bergamini (1991), defende que quando uma necessidade é satisfeita, perde o seu valor. Sendo assim, afirma-se que quanto menos satisfeita esteja uma necessidade, mais ela sobressai das demais, sobrecarregando o indivíduo com um tipo de pressão interna que irá dirigir o seu comportamento numa determinada direção e organizar as ações do indivíduo rumo a um fator externo para reduzir essa pressão. Se este fator externo satisfizer a necessidade, o fator externo será denominado de fator de satisfação. Caso contrário, o fator será denominado de fator contra a satisfação.

Os atos motivacionais são utilizados na construção dos seguintes itens do questionário:

- 17- Tenho oportunidade de ser autónomo/a na forma como desempenho a minha função.
- 19- Sou direto/a nas conversas que tenho com os colegas.
- 20- As chefias estão atentas às minhas sugestões/ideias.
- 21- O ambiente geral da empresa é agradável para trabalhar.
- 22- Tenho oportunidade de progredir na carreira.
- 29- Sou elogiado/a quando realizo um bom trabalho.
- 36- Sou reconhecido/a pelas minhas chefias diretas e colegas

3.5 Princípios da motivação

Denny (1993) defende que existem alguns princípios da motivação que devem ser cumpridos para que exista uma boa gestão nas organizações. Estes princípios são:

- Estar motivado para motivar: quando existe um gestor não motivado, é difícil exigir mais motivação aos seus colaboradores.
- Motivação requer meta: não se motivam pessoas ou equipas sem que haja uma meta clara e específica.
- Motivação não dura sempre: a motivação é um processo contínuo. Devem ser analisados os pontos fortes e fracos para conceber um plano de ação e autoaperfeiçoamento para o futuro.
- A motivação requer reconhecimento: o reconhecimento é manifestado de várias formas, como o elogio público ou a carta de agradecimento. As pessoas dão imenso valor ao reconhecimento, pois é a forma de referir com consideração as atividades ou os comportamentos de cada pessoa.
- Participação origina motivação: as pessoas são motivadas pela forma como intervêm em determinados assuntos, pois quando sentem que fazem parte de um determinado projeto revelam um nível de motivação muito mais elevado.
- Os progressos da empresa motivam os colaboradores: uma característica humana é quando há progressão em qualquer aspeto, as pessoas ficam mais motivadas, pois quando há um avanço as pessoas querem sempre mais.
- Desafios só motivam se puderem ser ganhos: os desafios só motivam as pessoas quando existem possibilidades de vencer.
- Os indivíduos possuem uma linha de motivação: todas as pessoas podem ser motivadas para as coisas certas.
- Pertencer a um grupo é motivador: este princípio incide na importância das pessoas estarem integradas.

3.6 Estilos de comportamento motivacional

Bergamini (1991) refere que no início do Século XX, surgiu a Psicologia Diferencial, que procura determinar as causas das diferenças e das semelhanças entre as pessoas. Este ramo da Psicologia procura reunir as pessoas em grupos, tendo em conta variáveis como sexo, idade, cultura, formação, entre outras.

Foram conseguidos alguns avanços com esta temática, mas por vezes houve alguma insegurança na conclusão que algumas destas variáveis precipitariam um tipo específico de personalidade.

3.6.1 Estilo de participação

Para algumas pessoas, é muito importante participar na sociedade e contribuírem para o seu desenvolvimento, e é com esta missão que vivem as suas vidas, contribuir em tudo o que for possível para a realização dos outros, descobrindo aquilo que cada um tem de melhor dentro de si (Bergamini, 1991).

A mesma autora defende, também, a preocupação com a disponibilização de informação, oferecendo aquilo que se tem de positivo e de tal forma que os demais compreendam com o que podem contar quando for necessário.

Não errar e procurar estar à altura das responsabilidades que lhes foram atribuídas, faz com que os que procuram participação, estabeleçam para si mesmos padrões elevados de desempenho pessoal (Bergamini, 1991).

Percebe-se a interação pessoal é bem-vinda para este estilo particular de comportamento motivacional e descobrir que as recompensas existem principalmente no prazer em sentir a importância das contribuições que se pode oferecer para a resolução de problemas.

Bergamini (1991) refere que as pessoas naturalmente motivadas pela participação, quando descritas por pessoas que os conhecem bem, são consideradas como alguém que

possui traços comportamentais como estar sempre disponível, ser idealista, e dedicar-se a grandes causas, ser modesto, crente no valor da humanidade, adota uma atitude leal, é prestável, é uma pessoa de confiança, sensível aos problemas dos outros, responsável quando é destacado para grandes missões, é cooperativo.

Segundo Bergamini (1991), este tipo de pessoas que procuram a participação, sente-se melhor num ambiente com as seguintes características:

- Quando existe oportunidade de adotar uma orientação que tenha em consideração as pessoas;
- Os talentos pessoais e os pontos positivos dos recursos individuais são considerados como fontes indispensáveis para resolução das dificuldades existentes;
- A convivência das pessoas desenvolve-se num ambiente de pura honestidade;
- Sentir que os problemas humanos são tratados com a devida consideração;
- Que os indivíduos com quem existe interação sejam de confiança.

As pessoas que se movem pela participação, sentem-se desconfortáveis quando o meio em que estão apresenta as seguintes características (Bergamini, 1991):

- Falta de personalidade nos relacionamentos entre as pessoas;
- Falta de interesse na contribuição para o desenvolvimento de cada indivíduo ou de um grupo de indivíduos;
- Não existe reconhecimento nem valorização de boas intenções;
- Falta de confiança entre os indivíduos;
- Criação de grupos restritos desprezando problemas importantes.

Esta autora explica que pessoas voltadas para a participação, sentem como objetivos motivacionais a auto-realização, o trabalho em si e a responsabilidade.

3.6.2 Estilo de ação

A grande atração da orientação para a ação, é a oportunidade de agir, para que se consigam conhecer os resultados finais das ações humanas, num curto período de tempo (Bergamini, 1991).

Quando o estilo de comportamento motivacional é aquele que caracteriza a procura da ação, existem condições oferecidas pelo meio ambiente consideradas como favoráveis (Bergamini, 1991):

- Facilidade de comprovar a eficiência pessoal na resolução de novos problemas;
- Autonomia suficiente para o desenvolvimento de diferentes tipos de atividades;
- Fazer convívio com pessoas que também procurem demonstrar o seu valor pessoal;
- Pessoas com agilidade, sempre prontas a agir sem perder oportunidades.

As pessoas que se movem pela ação, sentem-se desconfortáveis quando o meio em que estão apresenta as seguintes características (Bergamini, 1991):

- Situações e problemas rotineiros e repetitivos, não se tendo a oportunidade de usar os recursos pessoais, na sua plenitude;
- Falta de progresso no desenvolvimento pessoal dos indivíduos;
- Falta de responsabilidade;
- Falta de iniciativa na resolução de problemas.

3.7 Desmotivação e conflitos de motivação

Michel (1993) defende que a motivação é um termo impreciso no que diz respeito àquilo que inclui. É por isso que é muitas vezes se confunde motivação com a implicação ou satisfação no trabalho.

Já o termo desmotivação é fácil de definir, pois corresponde aos comportamentos negativos num meio profissional (Michel, 1993).

É a desmotivação que explica a queda da produtividade, o mau ambiente ou as greves.

A desmotivação reflete sobre o prazer e o interesse no trabalho, e desta forma, degradam-se o desempenho dos colaboradores e o seu desenvolvimento pessoal.

O colaborador desmotivado nada tem a ganhar com a sua desmotivação, a não ser uma possível coesão da sua equipa de trabalho. Mas se um grupo utiliza a desmotivação como fator de coesão, é porque a sua margem de manobra em termos de luta pelo poder é muito fraca (Michel, 1993).

3.8 Recompensas

As recompensas consistem num conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores auferem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da organização (Câmara e cols, 2007).

A denominação de sistema recompensas justifica-se porque o conjunto de contrapartidas devem encadear-se uns nos outros de forma coerente, e devem estar alinhados com os objetivos da empresa (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006).

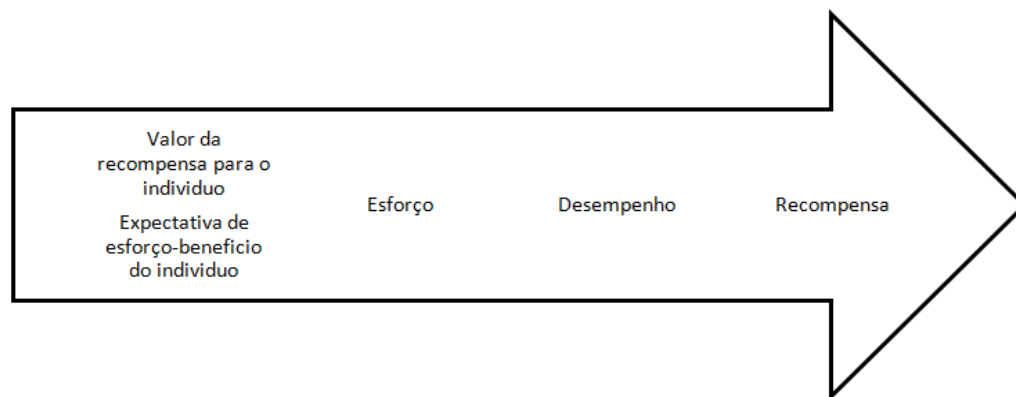
Na perspetiva deste autor, os sistemas de recompensas devem ter a capacidade de reter e motivar os colaboradores.

Por vezes um colaborador com menos preocupações e encargos financeiros não tem o melhor desempenho, mas também não necessita de incentivos financeiros para ter uma boa prestação.

Câmara e cols (2007) refere que não existem produtividades elevadas sem que as pessoas estejam motivadas para o percurso da organização e para o seu trabalho, e não é possível obter motivação, de forma sustentada, sem que a empresa faça uma boa gestão dos fatores de satisfação.

A teoria da expectativa desenvolvida por Porter e Lawler (1977) explica o comportamento das pessoas em relação às recompensas que a empresa coloca à sua disposição.

Figura 3.2 – Teoria da expectativa de Porter e Lawler



Fonte: Câmara *et al.* (2007: 489)

Os principais objetivos de um sistema de recompensas passam por (Câmara e cols, 2007):

- 1- Atrair, reter e motivar os melhores profissionais;
- 2- Ser financeiramente sustentável a médio prazo;
- 3- Ser percebido como justo pelos seus destinatários.

Atrair, reter e motivar os melhores profissionais é uma situação consensual por ser intuitivo (Sousa e cols, 2006).

Todas as empresas procuram os melhores profissionais. O sistema de recompensas tem um grande peso no processo de tomada de decisão de pessoas talentosas, sobretudo no que toca às recompensas intrínsecas (Câmara e cols, 2007).

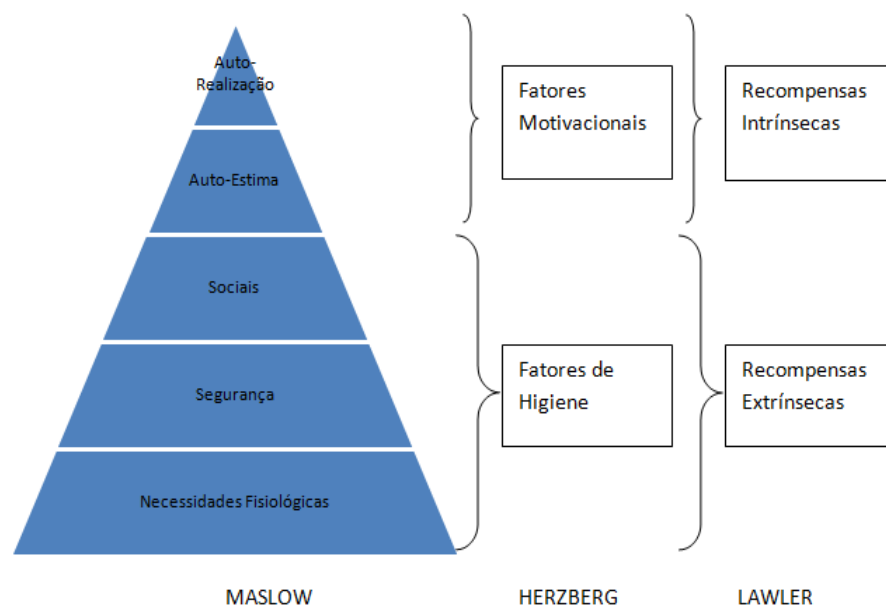
Há tendência para pensar que as recompensas se resumem a dinheiro e que para resolver frustrações, insatisfações ou desmotivações dos colaboradores, a solução é oferecer dinheiro às pessoas. Mas as pessoas não trabalham só por dinheiro (Câmara e cols, 2007).

Na realidade, um aumento salarial significativo, um bónus elevado ou um automóvel de serviço podem funcionar como forma temporal de resolver os problemas provocando um desaparecimento dos sintomas de desmotivação, durante um período de tempo (Câmara e cols, 2007).

O segundo objetivo, ser financeiramente sustentável a médio prazo, é fundamental para credibilizar e viabilizar o sistema (Câmara e cols, 2007).

O terceiro objetivo, ser percecionado como justo pelos seus destinatários, é o objetivo mais difícil de operacionalizar, porque a perceção e realidade são coisas diferentes (Câmara e cols, 2007).

Figura 3.3 - Componentes do sistema de recompensas – Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler



Fonte: Câmara *et al.* (2007: 494)

Segundo Câmara e cols (2007), Lawler propõe uma distinção entre as recompensas que a pessoa recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal dele decorrente, que denomina recompensas intrínsecas, e um

conjunto de outras que não têm ligação direta com o trabalho desenvolvido, que chama recompensas extrínsecas.

Na perspectiva de Câmara *e cols* (2007), as recompensas extrínsecas podem ser vistas como condição necessária, mas não suficiente, para uma empresa ter colaboradores motivados. Desta forma, percebemos que uma boa gestão de salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto podem eliminar fatores de insatisfação, o que não indica que seja uma causa de satisfação.

O aumento da satisfação e a motivação são conquistados pela disponibilização e utilização das recompensas intrínsecas pelos colaboradores.

3.8.1 Tipos de recompensas

Sousa *e cols* (2006) explicam a existência de vários tipos de recompensas.

Os sistemas de recompensas existentes baseiam-se em diversos fatores:

- a) Categoria profissional: os sistemas de recompensas construídos com base na categorial profissional seguem os Instrumentos de Regulação Coletiva de Trabalho (RITC) e são, de natureza salarial e de compensações acessórias fixas.
- b) Antiguidade: é um critério ainda muito usado nas empresas. Contudo, muitas vezes causa problemas de iniquidade, pois nem sempre aqueles que apresentam uma maior antiguidade são os que reúnem os melhores desempenhos.
- c) Níveis de responsabilidade: tem por base uma análise de qualificações de funções. O seu objetivo é analisar o conteúdo das funções e agrupá-las no mesmo nível de responsabilidade.
- d) Desempenho: assume-se como uma combinação do nível de responsabilidade com o nível de desempenho que o colaborador tem.
- e) Potencial: demonstra uma aposta no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, considerando como critério base a capacidade que o colaborador tem em adaptar-se e em desempenhar, de forma satisfatória, funções de nível de responsabilidade superior ao atual.
- f) Resultados individuais/coletivos: o sistema de recompensas engloba os resultados obtidos de forma variável ao nível individual ou coletivo.

- g) Mercado: os estudos salariais permitem manter o sistema de recompensas coordenado com o que se aplica nas outras empresas que operam na mesma área.

3.8.2 As recompensas e os fatores de motivação

Na perspectiva de Sousa e cols (2006), existem os fatores de motivação positivos e negativos.

Em relação aos fatores de motivação positivos, o sistema de recompensas é aceite de forma generalizada, quando existe uma política de credibilidade e transparência do mesmo. Isto significa que é necessário haver uma informação clara e acessível e que a comunicação dos princípios e variáveis que fazem parte do sistema permita uma perceção de rigor na sua aplicação (Sousa e cols, 2006).

Também as recompensas variáveis são um fator de relativa importância. Neste caso, existe uma relação clara entre a retribuição e o desempenho, mas que necessita de estar apoiada num sistema credível de incentivos/desempenho (Sousa e cols, 2006).

O reconhecimento, enquanto componente fortemente motivadora ao nível individual, e a realização profissional são fatores de motivação importantes, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal (Sousa e cols, 2006).

Relativamente aos fatores de motivação negativos, Sousa e cols (2006) apontam a falta de clareza, provocando insatisfação, a dúvida sobre a justiça do sistema de recompensas, conduzindo a um clima de desconfiança.

Outro fator negativo, não menos importante é a equidade interna, pois a incapacidade para explicar porque é que em funções iguais, com conteúdos e desempenhos de igual qualidade, níveis de qualificação e competências similares, correspondem remunerações distintas, o que provoca consequências negativas na organização (Sousa e cols, 2006).

Por sua vez, a equidade externa, também um fator negativo, representa a falta de competitividade externa da empresa se as suas práticas de recompensas tiverem desvios

significativos em relação ao mercado, implicando a consequente perda de colaboradores, o que será crítico para o sucesso da empresa (Sousa e cols, 2006).

3.8.3 Recompensas extrínsecas

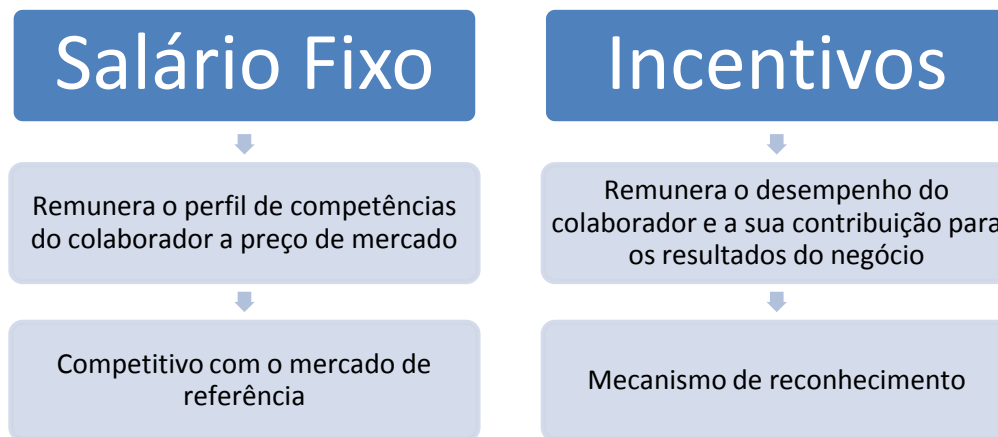
Este tipo de recompensas é de natureza material, assumindo, em muitos casos, a forma de prémios monetários. Este tipo de recompensas passam por salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto. O salário é uma recompensa direta do trabalho e poder ter uma parcela fixa ou uma parcela variável atribuída em função dos objetivos atingidos. A parcela fixa engloba o salário base acrescido de subsídios, tais como subsídio de alimentação, doença, entre outros (Sousa e cols, 2006).

De entre os tipos de recompensa interessa tratar dos incentivos, em concreto, devido a ser o foco do tema desta investigação.

Incentivos

Os incentivos são componentes variáveis do salário e são, normalmente, prémios monetários, tal como as comissões e o bónus. Existem ainda, como incentivos, as opções de compra de ações e as unidades de participação no capital da organização, para empresas não-cotadas em bolsa (Sousa e cols, 2006).

Figura 3.4 - Componentes da retribuição



Fonte: Câmara *et al.* (2007: 502)

Freire (1997) refere a importância da criação de incentivos corretos para alinhar os interesses pessoais dos colaboradores com a orientação geral da empresa. Existem várias empresas, em que todos os quadros recebem um bónus anual de montante variável em função dos lucros obtidos pela empresa.

Para sistematizar a política de motivação, Freire (1997) refere que é comum a adoção de sistemas formais de incentivos pelas organizações. Com esta prática torna-se mais simples explicar o tipo de comportamento desejado e avaliar a atuação dos colaboradores abrangidos.

Os sistemas de incentivos podem abranger duas categorias distintas (Freire, 1997):

- Incentivos individuais: incluem a remuneração pelo *output*, as comissões e os bónus individuais.
- Incentivos de grupo: incluem o bónus de grupo, os sistemas de participação nos lucros, os programas de opções de ações e o bónus organizacional.

Os incentivos individuais premeiam o desempenho dos colaboradores das empresas e é por isso que Freire (1997) refere que têm um carácter motivacional positivo nos indivíduos com uma melhor avaliação na organização.

Nos incentivos individuais, a remuneração pelo *output* é a que se aplica com mais frequência nas áreas fabris, onde é possível quantificar a produção. Os trabalhadores fabris podem receber um prémio pela produtividade anual, o que os conduz a um maior esforço que levará a um aumento da quantidade e da qualidade do produto produzido (Sousa *et cols*, 2006).

Ainda nos incentivos individuais, as comissões são aplicados normalmente nos departamentos de vendas, onde o colaborador auferir uma percentagem do volume ou do valor das receitas efetuadas, e o bónus individual é atribuído aos colaboradores para premiar o nível dos seus desempenhos. Nesta situação, calcula-se o montante do bónus em função de um conjunto alargado de variáveis, tais como o crescimento das vendas, o nível de rentabilidade, a variação da cotação bolsista, a rotação de pessoal ou mesmo a avaliação da qualidade dos produtos (Sousa *et al.*, 2006).

Freire (1997) explica que os incentivos de grupo servem para premiar desempenhos coletivos, pelo que o seu impacto na motivação de pessoas específicas é menos acentuado. No entanto, o reforço no espírito de equipa irá contribuir para melhorar as relações de trabalho e, simultaneamente, para um aumento da produtividade da organização.

Nos incentivos de grupo, o bónus de grupo tem uma aplicação mais frequente em projetos específicos ou em processos que requerem a colaboração entre vários departamentos. Nesta situação, os indivíduos são motivados a colocar o interesse conjunto acima dos interesses individuais (Sousa *et al.*, 2006).

Ainda nos incentivos de grupo, os sistemas de participação nos lucros pretendem premiar todos os membros da organização pelo seu contributo para a prossecução dos resultados (Sousa *et al.*, 2006).

Por sua vez, as opções de ações, nos incentivos de grupo, consistem na possibilidade de aquisição futura de ações da empresa a um determinado preço por parte dos gestores. Este incentivo pretende motivar os gestores a tomar decisões de médio e longo prazo que possam ter um efeito positivo no valor bolsista da empresa na altura em que as opções vencem (Sousa *et al.*, 2006).

O bônus organizacional, enquanto incentivo de grupo, é um prêmio atribuído a todos os membros da empresa pela boa performance em objetivos globais específicos, como a poupança de energia, a melhoria da produtividade, a obtenção de um certificado de qualidade, entre outros. Este tipo de incentivo de grupo não tem um impacto motivacional direto nos indivíduos, pois tem maior impacto no aumento do espírito de cooperação entre os colaboradores da organização, com a finalidade de melhorar o desempenho do grupo, alcançando as metas estabelecidas (Sousa *et al.*, 2006).

Os benefícios são uma componente da retribuição que visa suprir necessidades primárias e de segurança dos colaboradores. Os benefícios mais frequentes são os subsídios de doença, subsídios de transporte, seguros de saúde, entre outros (Sousa *et al.*, 2006).

Os símbolos de estatuto têm como objetivo distinguir os cargos de gestão e chefias da organização, sendo a viatura a título pessoal, o motorista, o cartão de crédito, entre outros, os utilizados com maior frequência (Sousa *et al.*, 2006).

3.8.4 Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas são as que estão diretamente ligadas ao trabalho como, responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira. Segundo Sousa e cols (2006), este tipo de recompensas prende-se com recompensas não materiais, intangíveis e podem ser consideradas como mecanismos de reconhecimento, abrangendo:

- Quadros informativos nos espaços físicos comuns da organização onde se podem incluir menções honrosas, para os melhores desempenhos;
- Informações na intranet ou no site de internet da empresa;
- Referência na revista, jornal ou *newsletter* da empresa;
- Eventos organizados para premiar os melhores perante a organização;
- *Feedback* positivo sobre as tarefas e responsabilidades nas quais se evidenciem desempenhos de qualidade, quer a nível individual quer em equipa;

- Maior autonomia e responsabilidade no exercício das tarefas atribuídas;
- Oportunidades de desenvolvimento profissional;
- Recompensas por carácter temporal, onde, em função do desempenho, correspondem regalias traduzidas.

3.9 Relação entre motivação e incentivos. Formulação de hipóteses de investigação

No enquadramento teórico procuram-se respostas concretas para a questão fundamental do problema de investigação, ou seja, uma evidência empírica que comprove a existência de uma relação entre motivação e os incentivos dos colaboradores numa organização.

Sendo a motivação um estado de espírito positivo que permite aos indivíduos progredirem na sua carreira profissional, bem como contribuir para o desenvolvimento e crescimento organizacional (Bergamini, 1991), verifica-se que um grande desafio da gestão de recursos humanos consiste em motivar as pessoas de modo a levá-las a alcançar os objetivos propostos pela empresa, fazendo, desta forma onde laboram, com que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento acerca da motivação humana é fundamental para que o gestor possa contar com a total colaboração e disponibilidade das pessoas na organização.

Para que os colaboradores desempenhem as tarefas associadas aos seus cargos é necessário que conheçam os objetivos que devem atingir, e para isso, é oferecido um incentivo, para que seja mais aliciante trabalhar em prol do alcance desses objetivos (Sousa e cols., 2006).

Segundo a teoria de Herzberg, os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que os indivíduos realizam. Estes fatores estão sob o controlo do indivíduo, pois relacionam-se com aquilo que este desempenha. Compreendem a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o

crescimento e o trabalho. Provocam a satisfação com a função e com as aparentes melhorias do desempenho (Chiavenato, 1989).

Para se ter colaboradores motivados e satisfeitos é essencial trabalhar ao nível dos fatores motivadores. Desta forma, é importante compreender de que forma o incentivo influencia ou não o seu trabalho, para que a empresa possa saber se oferece este incentivo e se afinal ele não é necessário para estimular a motivação dos seus colaboradores (Chiavenato, 1989).

Tendo em conta o setor de atividade onde se desenvolve a investigação, é importante perceber como funciona a relação entre estes dois conceitos num setor de atuação tão particular, como é o da indústria química.

Assim sendo, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese Nula (H_0): Não existe relação entre motivação e incentivos.

Hipótese Alternativa (H_1): Existe relação entre motivação e incentivos.

Existem várias características que podem influenciar a relação entre a motivação e os incentivos, como o trabalho em si, a responsabilidade, o progresso, o crescimento, a realização, o reconhecimento, o *status*, as relações interpessoais, a supervisão, os colegas e subordinados, as políticas administrativas e organizacionais, a segurança no cargo, as condições físicas de trabalho, o salário e a vida pessoal (Chiavenato, 1989).

É muito importante que os gestores e/ou chefias percebam que é muito importante elogiar o trabalho dos colaboradores quando estes o merecem, motivando os colaboradores e toda a equipa, para além de observar a realização do trabalho. É também importante reconhecer o trabalho dos colaboradores, pois o seu desempenho é relevante para o sucesso da organização (Chiavenato, 1989).

Ao gestor e/ou chefia cabe, também, a tarefa de mostrar a importância do trabalho de cada individuo, uma vez que está sob a sua responsabilidade, e mostrar o contexto de algumas atividades dentro da empresa (Chiavenato, 1989).

A motivação nas empresas não é uma função simples, e para que esta aconteça, por vezes, é necessário que haja grandes mudanças nas organizações.

Para se ter colaboradores motivados nas organizações há muito a fazer, para além de pagar uma remuneração, pois há que manter os colaboradores a trabalhar através de incentivos, proporcionar condições para que o trabalho seja desenvolvido da melhor forma possível, deve-se ter um modelo de comunicação organizacional que funcione na perfeição, respeitar os indivíduos, enquanto pessoas e não só enquanto profissionais, manter a ética, envolver os colaboradores na vida organizacional, auscultar os colaboradores e ter abertura a críticas, reconhecer o trabalho dos colaboradores e das equipas de trabalho, e não ver os profissionais apenas como máquinas e sim como seres humanos (Câmara *et. al*, 2007).

Nestes termos, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H_{0.1}: Não existe uma relação positiva com significado estatístico entre fatores motivacionais e incentivos.

H_{1.1}: Existe uma relação positiva com significado estatístico entre fatores motivacionais e incentivos.

H_{0.2}: Os fatores motivacionais dos sujeitos não são influenciados pelas suas características individuais.

H_{1.2}: Os fatores motivacionais dos sujeitos são influenciados pelas suas características individuais.

H_{0.3}: Os níveis motivacionais dos atores nas organizações não são influenciados pelas características das funções.

H_{1.3}: Os níveis motivacionais dos atores nas organizações são influenciados pelas características das funções.

H_{0.4}: Os níveis motivacionais dos colaboradores nas organizações não são influenciados por fatores relativos ao ambiente físico.

H_{1.4}: Os níveis motivacionais dos colaboradores nas organizações são influenciados por fatores relativos ao ambiente físico.

H_{0.5}: Os níveis motivacionais dos indivíduos nas organizações não são influenciados pelas suas necessidades de realização.

H_{1.5}: Os níveis motivacionais dos indivíduos nas organizações são influenciados pelas suas necessidades de realização.

H_{0.6}: Os níveis motivacionais dos sujeitos não são influenciados pela qualidade das suas relações interpessoais.

H_{1.6}: Os níveis motivacionais dos sujeitos são influenciados pela qualidade das suas relações interpessoais.

Capítulo IV – Metodologia de investigação

4.1 Introdução

Este capítulo tem como principal objetivo enquadrar o estudo empírico do projeto de mestrado, nomeadamente no que diz respeito a: (i) objetivos e questões de investigação; (ii) preocupações referentes à população e amostra de estudo (iii) aspetos relacionados com a construção de uma prova de medição da motivação (iv) aspetos referentes à qualidade da prova desenvolvida e análise dos dados, (v) conclusão.

Apresentam-se as principais linhas orientadoras da metodologia que guiaram no desenvolvimento deste estudo. Desta forma, começa-se por identificar os objetivos e a forma como foram operacionalizados em hipóteses de investigação. De seguida, os cuidados tidos na escolha da população e, conseqüentemente da amostra. A caracterização das diferentes amostras será apresentada em cada uma das fases do estudo deste projeto.

Os cuidados tidos na recolha de informação para a construção da prova de medição da motivação, é o passo que se segue. Na estrutura do trabalho é depois dado conta da forma como a prova foi estudada de maneira a garantir a sua qualidade. As opções com as análises estatísticas serão apresentadas de forma concisa e detalhada à medida que irão sendo utilizadas neste projeto. Dá-se, de seguida, conta da forma como os resultados foram organizados em função dos objetivos e hipóteses de estudo.

Finalmente, serão apresentadas as conclusões.

4.2 Desenho da investigação

Como forma de dar cumprimento ao objetivo de investigação foi concebido um desenho de investigação, sustentado em quatro etapas distintas, mas complementares:

- (i) Construção de uma prova de medição da motivação – esta prova foi construída a partir do estudo do estado da arte.
- (ii) Estudo da prova sustentado em três momentos diferentes que se designaram como, estudo exploratório, estudo piloto e estudo final;
- (iii) Estudo das hipóteses

- (iv) Conclusões.

4.3 Objetivo e Hipóteses de Investigação

O propósito central deste projeto de investigação foi, por um lado, identificar a relação existente entre motivação e incentivos monetários e, por outro, identificação de diferenciados nos níveis motivacionais dos colaboradores da Evertis.

Como forma de dar cumprimento ao objetivo central desta investigação, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese Nula (H_0): Não existe relação entre motivação e incentivos.

Hipótese Alternativa (H_1): Existe relação entre motivação e incentivos.

$H_{0.1}$: Não existe uma relação positiva com significado estatístico entre fatores motivacionais e incentivos.

$H_{1.1}$: Existe uma relação positiva com significado estatístico entre fatores motivacionais e incentivos.

$H_{0.2}$: Os fatores motivacionais dos sujeitos não são influenciados pelas suas características individuais.

$H_{1.2}$: Os fatores motivacionais dos sujeitos são influenciados pelas suas características individuais.

$H_{0.3}$: Os níveis motivacionais dos atores nas organizações não são influenciados pelas características das funções.

$H_{1.3}$: Os níveis motivacionais dos atores nas organizações são influenciados pelas características das funções.

$H_{0.4}$: Os níveis motivacionais dos colaboradores nas organizações não são influenciados por fatores relativos ao ambiente físico.

H_{1.4}: Os níveis motivacionais dos colaboradores nas organizações são influenciados por fatores relativos ao ambiente físico.

H_{0.5}: Os níveis motivacionais dos indivíduos nas organizações não são influenciados pelas suas necessidades de realização.

H_{1.5}: Os níveis motivacionais dos indivíduos nas organizações são influenciados pelas suas necessidades de realização.

H_{0.6}: Os níveis motivacionais dos sujeitos não são influenciados pela qualidade das suas relações interpessoais.

H_{1.6}: Os níveis motivacionais dos sujeitos são influenciados pela qualidade das suas relações interpessoais.

O objetivo e as hipóteses de investigação remetem-nos, desde logo, para as seguintes variáveis dependentes: motivação e incentivos. E como variáveis independentes: a idade, o sexo, o nível de estudos, a antiguidade na empresa, a antiguidade na categoria profissional, a área de trabalho, o vínculo laboral e o tempo de trabalho.

4.4 População alvo e a amostra

Para que a informação retirada da análise posterior dos dados ou variáveis seja de confiança é preciso, antes de mais, obedecer a um conjunto de procedimentos bem definidos de modo que os dados recolhidos sejam de facto adequados ao objetivo do estudo. Estes procedimentos são o fulcro da *Teoria da Amostragem*.

A primeira preocupação residiu na definição da população teórica. População teórica é definida como sendo um grupo finito ou infinito, mais ou menos extenso de sujeitos, objetos, eventos ou qualquer outra entidade física ou não sobre a qual estamos interessados em generalizar (Maroco e Bispo, 2003).

Tendo em conta que se procurava testar hipóteses sobre o funcionamento humano, os indivíduos em geral constituem a nossa população teórica. Dada a impossibilidade de aceder a toda esta população tornou-se imperioso definir a população de estudo ou população alvo, isto é, os elementos acessíveis de uma população teórica (Maroco e Bispo, 2003). Decidiu-se constituir como população de estudo todos colaboradores da Evertis Ibérica S.A.

A recolha dos dados assentou na técnica de questionário (Anexo 2) dirigida a toda a população, obtiveram-se 79 respostas. São estes 79 sujeitos que constituem a nossa *amostra*. Trata-se de uma *amostra aleatória simples*, uma vez que todos os sujeitos da população tinham igual probabilidade de a constituir.

Os questionários foram acompanhados de uma ficha de identificação que permitiu a caracterização detalhada da amostra. A amostra foi caracterizada em função da idade, sexo, nível de estudos, antiguidade na empresa, antiguidade na categoria profissional, área de trabalho, vínculo laboral e tempo de trabalho.

4.5 Instrumento de recolha de dados

De seguida apresenta-se e caracteriza-se a prova de medição da motivação utilizada neste estudo. A descrição da prova incluíra o objetivo, o conceito, as dimensões avaliadas e o formato.

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário que pode ser consultado através do modelo reproduzido no anexo 2.

(i) Objetivo

O questionário desenvolvido pretende medir a autoperceção dos sujeitos face aos seus níveis motivacionais nos fatores higiénicos e motivacionais (Herzeberg, Mausner e Snyderman, 2010).

(ii) Conceito

A teoria que subjaz a construção desta prova, Teoria Bifatorial de Herzberg, sugere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades. Esses dois grupos devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2004). De um lado as necessidades motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho, que conduzem à satisfação de longo prazo; do outro as necessidades higiénicas, de natureza extrínseca ao trabalho, e que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação.

(iii) Dimensões

Os itens que pretendem ser medidos, foram distribuídos por dez dimensões que são:

- Realização: é identificada como fator motivacional e define-se como o oposto de fracasso profissional (Herzberg, Mausner e Snyderman, 2010);
- Reconhecimento: é um fator motivacional e é definido como a resposta ao reconhecimento dos outros relativamente ao desempenho no trabalho (Herzberg e cols., 2010);
- Responsabilidade: conjunto de tarefas atribuídas a um colaborador, que permitem clarificar a missão de cada serviço, o uso de instrumentos de gestão, o reforço das capacidades de gestão e técnicas e a correta afetação de serviços (Tavares, 2010);
- Crescimento e trabalho: fator motivador relacionado com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o colaborador executa. O bom desempenho das tarefas permite-lhe o seu crescimento (Tavares, 2010);
- Condições de trabalho: são fatores de higiene. Influenciam o desempenho dos colaboradores, favorecendo a mudança e inovação. Estão diretamente relacionadas com a motivação profissional dos colaboradores (Tavares, 2010);
- Políticas da organização e da administração: são um fator higiénico (Tavares, 2010). Referem-se às condições dentro das quais as pessoas realizam o seu trabalho (Santos, 2012);

- Relações com as chefias: relações harmoniosas entre os indivíduos e a organização, pelas relações interpessoais com comunicação fluente, cooperação, participação nas decisões, pelos valores da organização como respeito ao ser humano, à saúde, à integridade moral, física e psicológica e aos seus direitos (Tavares, 2010);
- Competências técnicas do supervisor: é um fator higiênico definindo-se como a ajuda especializada que fornece ou não ao trabalhador e também, a delegação de responsabilidades e vontade de instruir o trabalhador para o desempenho das suas funções (Herzberg e cols., 2010);
- Salário: é um fator higiênico, sendo que o aspeto negativo associado ao mesmo ocorre numa situação em que a maior responsabilidade não tenha lugar a uma compensação adequada (Herzberg e cols., 2010);
- Relações com os colegas: são um fator higiênico e definem-se como a interação que se estabelece entre os trabalhadores (Herzberg e cols., 2010);

Esta distribuição foi feita de acordo com os dados apresentados na Tabela 4.1:

Tabela 4.1 Distribuição dos itens por dimensão

Itens	Dimensões
11, 26, 27, 35, 41	Realização
12, 29, 36, 37, 38	Reconhecimento
13, 15, 17, 23, 32	Responsabilidade
1, 14, 22, 30, 31, 33, 39, 40, 43	Crescimento e trabalho
21, 44, 45	Condições de trabalho
2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 34	Políticas da organização e da administração
20	Relações com as chefias
10, 24	Competências técnicas do supervisor
42	Salário
16, 18, 19, 28	Relações com os colegas

Procedeu-se também à distribuição dos itens pelos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg (Chiavenato, 1989).

Tabela 4.2 - Distribuição dos itens de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
11, 12, 13, 14, 15, 17, 22, 23, 26, 27, 29, 31, 32, 33, 36, 39, 40, 41, 43	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 16, 18, 20, 24, 28, 34, 42, 44, 45

(iv) Formato

As primeiras questões do questionário são de caracterização da amostra.

O questionário é composto por 45 itens, distribuídos aleatoriamente. A resposta aos itens realiza-se mediante uma escala de sete pontos que compreendem os seguintes graus de concordância:

1. Discordo Totalmente;
2. Discordo;
3. Discordo Parcialmente;
4. Concordo Parcialmente;
5. Concordo;
6. Concordo Totalmente;
7. Não concordo nem discordo.

Capítulo V – Estudos preliminares – Processo de construção e desenvolvimento da prova de avaliação

5.1 Introdução

Este capítulo tem como principal objetivo a descrição do processo de estudo e validação do questionário que desenvolvemos para medir a motivação dos colaboradores da Evertis Ibérica. Do ponto de vista da organização dos conteúdos, contempla três fases distintas: uma de índole mais exploratória, designada estudo exploratório, e as outras duas mais quantitativas, designadas estudo piloto e final.

5.2 Estudo exploratório

(i) Objetivo

Apreciar o conteúdo e a forma dos itens, no que se refere à clareza, compreensibilidade e adaptação aos objetivos da escala (Almeida e Freire, 2003; Angleitner e Wiggins, 1986), usando o método da reflexão falada.

O estudo exploratório permite-nos o estudo da validade de conteúdo, isto é, a aferição do grau em que cada elemento de um instrumento de medida é relevante e representativo de um construto específico, com um propósito particular de avaliação (Alexandre e Coluci, 2011).

(ii) Método

a. Participantes

Participaram nesta fase do estudo dois profissionais da Evertis, os responsáveis pela Unidade de Filme e pela Unidade de Reciclagem. E também dois especialistas na área da motivação.

b. Procedimento e Metodologia

Foi pedido a especialistas na área da motivação que estudassem a prova, através do método da reflexão falada, no que concerne à pertinência dos itens, relevância e amplitude do domínio a avaliar.

Foi solicitado aos responsáveis pela unidade de filme e reciclagem, também através do método da reflexão falada, que se pronunciassem sobre a clareza e compreensibilidade dos itens para a população alvo.

c. Resultados

O painel de juízes considerou a pertinência e relevância dos itens da prova e a sua adequabilidade aos objetivos. Foi, no entanto, considerada a necessidade de proceder a algumas alterações na construção das frases. O questionário foi então submetido a novo estudo, designado como estudo piloto.

5.3 Estudo piloto

(i) Objetivo

O estudo piloto procurou, por um lado, perceber se tinham sido ultrapassadas algumas das limitações detetadas no estudo exploratório, por outro, estudar, a partir de metodologias clássicas de análise, as qualidades psicométricas do questionário.

(ii) Método

a. Amostra

Do estudo piloto fizeram parte 13 colaboradores da Evertis Ibérica, S.A., todos são do género masculino e encontram-se distribuídos pelas categorias profissionais que se apresentam na Tabela 5.1.

Tabela 5.1 - Categoria profissional

Categoria Profissional	Número de colaboradores
Administrativo de 1ª	1
Engenharia I	1
Técnico de Produção	1
Encarregado Geral	1
Supervisor	1
Chefia II	1
Especializado	4
Responsável de Armazém	1
Chefia I	1
Assistente Administrativo	1

(iii) Procedimento

O questionário (Anexo 1) foi aplicado individualmente aos colaboradores da empresa, pedindo-se-lhe que identificassem quaisquer problemas no entendimento das questões.

Foi aplicado o pré-teste, individualmente, mantendo o anonimato.

(iv) Metodologia

O questionário foi analisado, nesta fase, no que concerne ao estudo da sensibilidade, fidelidade (Almeida e Freire, 2003).

O estudo da sensibilidade dos itens, foi feito com base nos resultados obtidos. O coeficiente de sensibilidade reporta não ao teste em si mas aos resultados obtidos. Isto significa que esta prova tem características que se apresentam nesta amostra, podendo não ser coincidente noutras amostras. O coeficiente de sensibilidade será tanto melhor quanto mais for capaz de diferenciar os sujeitos entre si. Os procedimentos utilizados para estudar a sensibilidade encontram-se todos ligados à questão da normalidade ou não normalidade da distribuição dos resultados em análise. Recorre-se assim, à análise da média, desvio padrão, e valores máximos e mínimos. Ainda relativamente à sensibilidade dos itens, analisámos o poder discriminativo dos mesmos. O poder discriminativo refere-se ao grau em que o item diferencia no mesmo sentido do teste global, isto é, na medida em que permite apreciar as qualidades métricas de um item em particular em relação ao teste em que se insere, ou ao conjunto dos outros itens que compõem o teste (Almeida e Freire, 2003). A análise do poder discriminativo foi feita através da correlação da pontuação total do item com a pontuação do total do teste corrigido (RITC). Este procedimento resulta da recomendação de *Likert* (McIver e Carminas, 1981) que permite detetar os itens que apresentam uma correlação baixa com o conjunto total dos itens e, que por isso, se considera falharem no propósito de medir o mesmo que os restantes itens. Tomámos como referência para eliminação de itens o valor de 0,20.

O *coeficiente de fidelidade* reporta, mais uma vez, aos resultados obtidos nesta amostra. A fidelidade dos resultados informa-nos sobre o grau de confiança ou exatidão que podemos ter na informação obtida (Almeida e Freire, 2003). O estudo da fidelidade foi suportado pelo cálculo do *alpha de Cronbach*, que procura medir em que grau a variância geral dos resultados na prova se associa ao somatório da variância item a item. Tomámos como valor de referência 0,70, valor a partir do qual se considera que os resultados obtidos no teste não resultam de erros ou acasos, podendo-se, por isso, confiar nos resultados obtidos.

(v) Resultados

Os resultados obtidos foram submetidos a uma análise quantitativa de índole descritiva dos itens (Anexo 3) em função da média, desvio-padrão e distribuição de resultados (valores mínimos e máximos) tendo por base o leque de distribuição das respostas dos sujeitos nos sete pontos da escala de *Likert*.

Os valores encontrados apontam para médias, na pontuação item a item, que se aproximam do valor intermédio 4 pontos, numa escala de 1 a 7, como pode ser visto na Tabela 5.2. Os resultados obtidos sugerem alguma capacidade discriminativa dos itens, e a existência de uma distribuição de resposta dos colaboradores de acordo com a curva normal, isto indica um bom valor de sensibilidade da prova.

Tabela 5.2 - Análise descritiva dos resultados – estudo piloto

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desv. padrão.
1	13	2	6	4,23	1,092
2	12	3	6	4,83	1,115
3	13	1	5	4,08	1,115
4	13	1	7	4,08	1,553
5	13	4	5	4,38	,506
6	13	1	6	4,46	1,266
7	13	1	4	2,62	1,261
8	13	1	6	3,92	1,256
9	13	1	7	4,77	1,481
10	13	4	6	5,31	,751
11	13	3	7	5,15	1,214
12	13	4	7	5,15	,987
13	13	4	6	5,38	,650
14	13	3	6	4,92	,760
15	12	1	7	5,00	1,537
16	13	2	7	4,00	1,291
17	13	4	6	4,85	,555
18	13	4	6	4,92	,641
19	13	4	6	5,23	,599
20	13	3	6	4,62	,768
21	13	3	7	4,77	,927
22	13	1	6	3,46	1,450
23	11	1	6	3,00	1,732
24	13	4	6	5,38	,870
25	13	4	7	5,62	,768
26	13	2	7	4,54	1,450
27	12	1	7	4,83	1,467
28	13	3	7	5,38	,961
29	13	2	6	4,08	1,320
30	13	2	6	4,38	1,261
31	12	1	7	4,67	1,557
32	13	2	6	5,23	1,235
33	13	5	7	5,54	,660
34	13	1	6	4,15	1,573
35	13	3	6	4,77	1,166
36	13	4	6	4,92	,760
37	13	1	7	5,15	1,725
38	13	1	6	3,77	2,006
39	13	4	7	5,62	,768
40	13	2	7	4,77	1,363
41	13	2	6	3,69	1,601
42	10	1	5	2,20	1,619
43	12	2	6	4,58	1,165
44	13	2	6	4,31	1,437
45	13	1	6	2,92	1,801
N válido	8				

A consistência interna estudada a partir do cálculo do alfa de *Cronbach* é de 0.899. O que indica que se está perante um instrumento com índices elevados de fidelidade, permitindo-nos confiar que os resultados obtidos não são devido a erros ou ao acaso, mas que o questionário avalia aquilo que realmente se pretende.

A análise do poder discriminativo baseou-se na correlação da pontuação total do item com a pontuação total do teste corrigido (Anexo 4), como é aconselhado para as escalas *Tipo Likert* (Hill e Hill, 2002). Os coeficientes obtidos são adequados na maioria dos casos, pois têm valores superiores a 0,20.

Verificamos que os itens 10, 14, 20, 21, 24, 32, 40 e 44 têm valores de RITC baixos, tendo os itens 15, 16, 18, 19, 25, 28, 33 e 42 valor negativo (Tabela 5.3).

Tendo por base estes valores, os itens 15, 16, 18, 19, 25, 28, 33 e 42 foram recodificados. Ainda assim, os itens 15, 16 e 25 continuaram a apresentar valores de RITC negativos. Desta forma, voltaram a ser recodificados. Os valores obtidos são agora todos positivos o que indica que todos os itens vão no mesmo sentido do questionário.

Os itens 10, 14, 20, 21, 24, 32, 40 e 44 apesar de terem valores baixos, não se procedeu à sua eliminação uma vez que a amostra trabalhada foram apenas de 13 sujeitos, e que a sua eliminação não se traduziria num aumento significativo do valor do *alpha* de *Crombach*.

Tabela 5.3 – Correlação do item com o total da escala corrigida

	Média da escala se se elimina o elemento	Variância da escala se se elimina o elemento	Correlação elemento-total corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> se se elimina o elemento
1	203,63	576,839	,795	,892
2	202,88	592,411	,723	,894
3	203,50	594,571	,899	,894
4	203,50	591,143	,417	,897
5	203,50	614,857	,496	,898
6	203,38	587,125	,533	,895
7	205,63	580,554	,733	,893
8	204,00	576,857	,677	,893
9	203,00	587,714	,414	,897
10	202,38	624,839	,078	,900
11	202,88	598,696	,460	,896
12	202,63	614,839	,234	,899
13	202,38	611,696	,436	,897
14	203,13	621,839	,111	,900
15	202,88	670,125	-,465	,913
16	204,38	629,411	-,045	,901
17	203,25	610,214	,503	,897
18	203,13	634,696	-,211	,902
19	202,63	628,268	-,010	,900
20	203,13	626,411	,046	,900
21	202,88	620,982	,159	,900
22	204,50	568,000	,713	,892
23	205,00	565,714	,616	,893
24	202,50	625,714	,037	,901
25	202,13	632,125	-,132	,901
26	203,50	614,286	,212	,899
27	203,50	592,000	,462	,896
28	202,63	628,268	-,023	,902
29	204,00	588,857	,594	,895
30	204,00	576,000	,741	,892
31	203,38	559,125	,720	,891
32	202,25	624,214	,101	,900
33	202,13	632,125	-,132	,901
34	204,13	549,268	,894	,888
35	203,00	580,000	,814	,892
36	203,00	608,286	,521	,897
37	203,25	565,643	,650	,893
38	203,63	546,268	,805	,889
39	202,50	612,286	,412	,898
40	203,13	623,554	,076	,901
41	203,63	560,839	,857	,890
42	205,75	628,786	-,041	,905
43	203,13	603,839	,482	,896
44	203,75	611,643	,196	,900
45	205,00	601,143	,261	,900

Como principal objetivo deste estudo pretendia-se identificar as qualidades psicométricas do questionário. Os resultados permitiram algumas interpretações no que concerne à sensibilidade e fidelidade. O instrumento revelou-se promissor na medição do constructo motivação.

Foi considerada a necessidade de proceder a algumas alterações na construção das frases. O questionário foi então submetido a novo estudo, designado como estudo final.

5.4 Estudo final

(i) Objetivos

Este estudo pretende validar o questionário (Anexo 2) desenvolvido para medir os níveis de motivação dos colaboradores da Evertis.

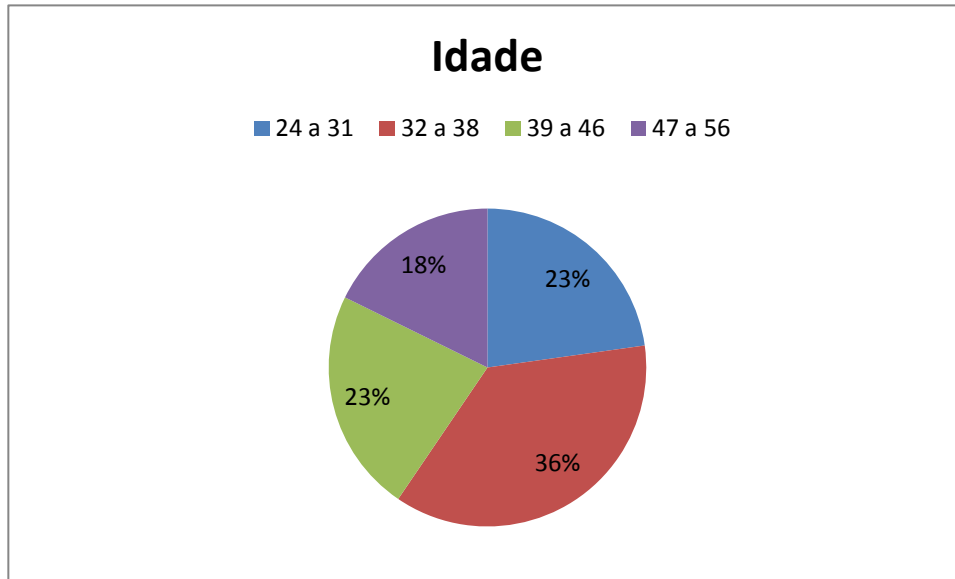
(ii) Método

a. Amostra

A primeira parte do questionário traça o perfil dos inquiridos (Anexo 7). Desta forma pode-se dizer que a amostra de 79 colaboradores equivale a 69,91% dos colaboradores das duas Unidades em estudo na empresa.

Entre os 79 colaboradores verifica-se que têm idades compreendidas entre os 24 e os 56 anos. Agrupamos as idades em estratos como se pode observar no gráfico 5.1.

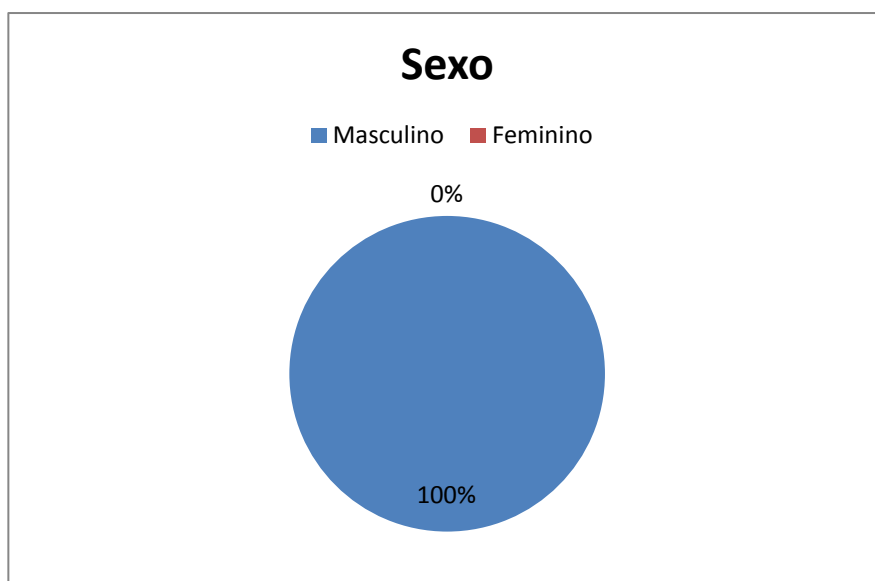
Gráfico 5.1 – Idade



Desta forma, pode-se observar que 18% dos colaboradores têm idades compreendidas entre os 47 e os 56 anos. 23% dos colaboradores têm idades compreendidas entre os 39 e os 46 anos. Também 23% dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 24 e os 31 anos. E por fim a maior parcela, 38%, têm idades compreendidas entre os 32 e os 38 anos.

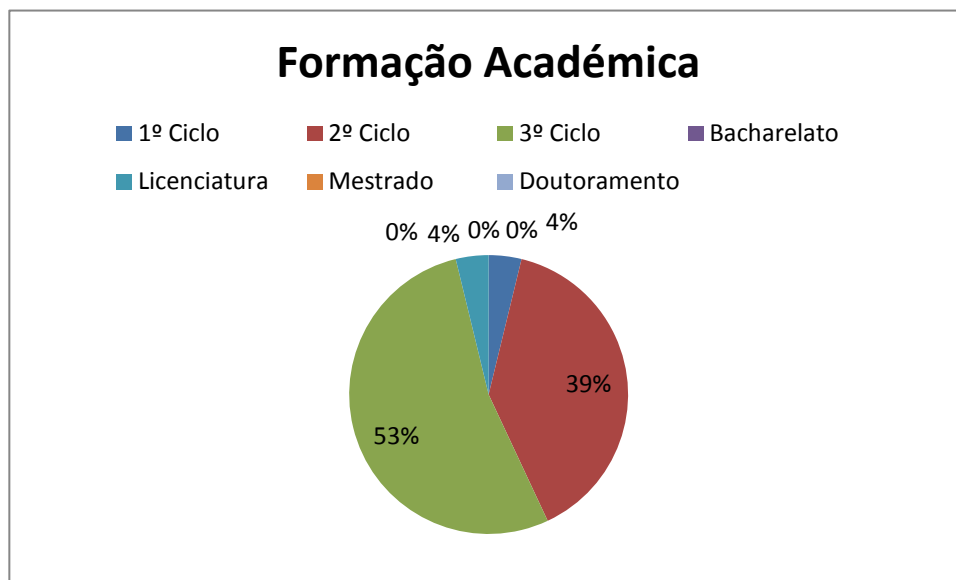
Verifica-se também, que todos os colaboradores inquiridos são do sexo masculino (Gráfico 5.2).

Gráfico 5.2 - Distribuição por género



Relativamente à formação académica dos colaboradores, verificámos que 39% dos inquiridos têm o 2º ciclo do ensino escolar e 53% dos inquiridos têm o 3º ciclo do ensino escolar (Gráfico 5.3).

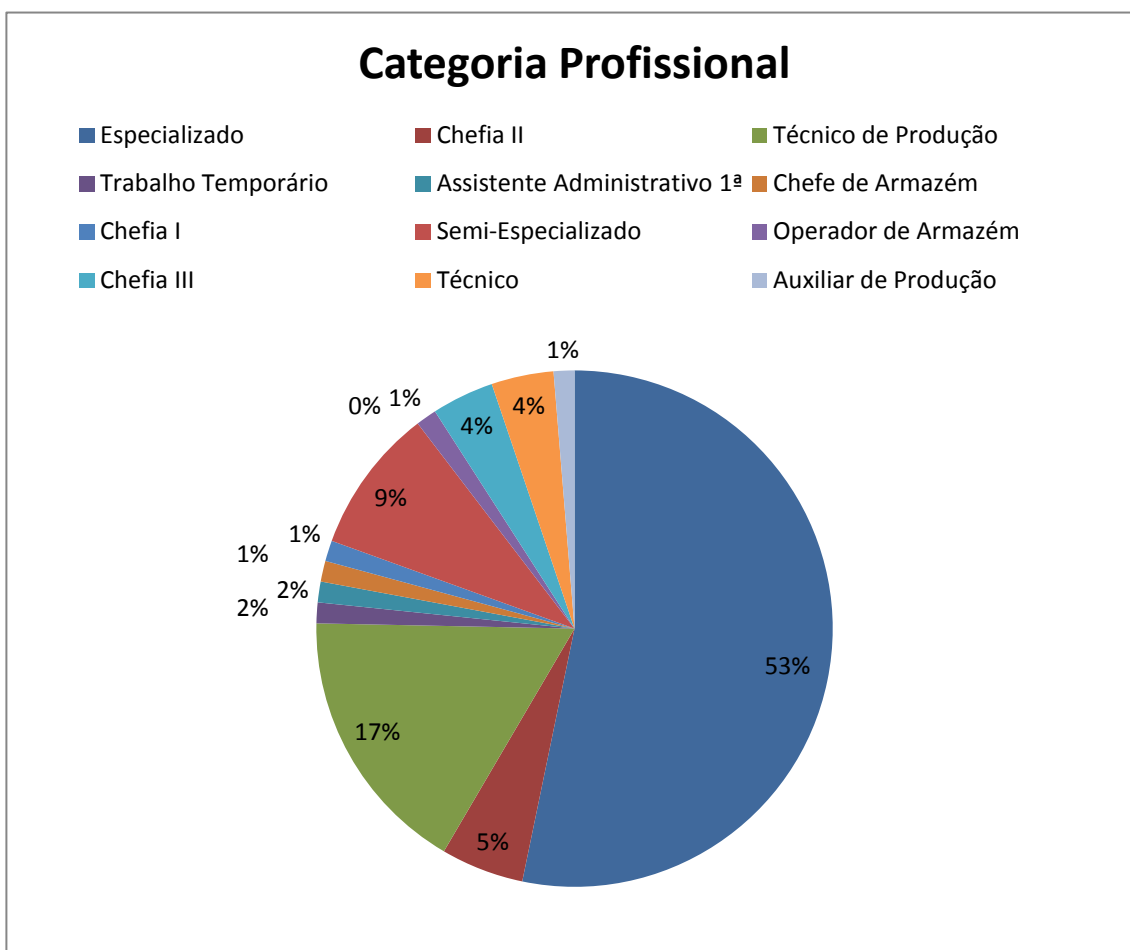
Gráfico 5.3 - Formação académica



No perfil dos colaboradores inquiridos podemos observar que estão distribuídos pelas categorias profissionais: Especializado, Chefia I, Chefia II, Chefia III, Técnico de

Produção, Trabalho Temporário, Assistente Administrativo 1ª, Chefe de Armazém, Semiespecializado, Técnico, Operador de Armazém, Auxiliar de Produção. Sendo que mais de metade dos inquiridos (52%) pertencem à categoria “Especializado” (Gráfico 5.4).

Gráfico 5.4 - Categoria profissional

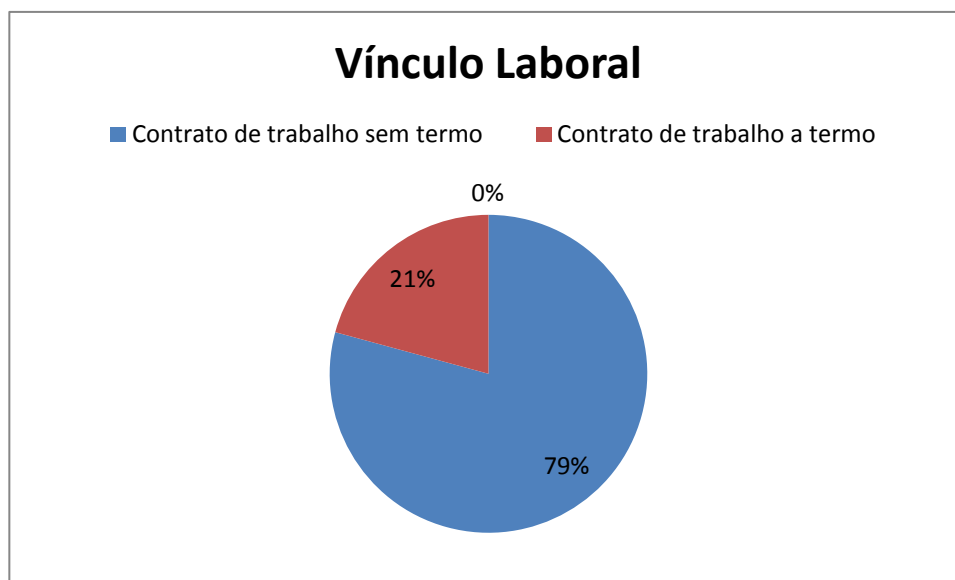


Verificámos também, que 25,3% dos colaboradores trabalham na empresa à 5 anos. 44,3% dos inquiridos permanecem na atual categorial profissional à 1 ano. 22,8% dos colaboradores permaneceram na categorial profissional anterior durante 4 anos.

Na unidade de filme, 19% dos colaboradores trabalha na área das rebobinadoras e na unidade de reciclagem, 20,3% dos colaboradores pertencem à área de lavagem e extrusão.

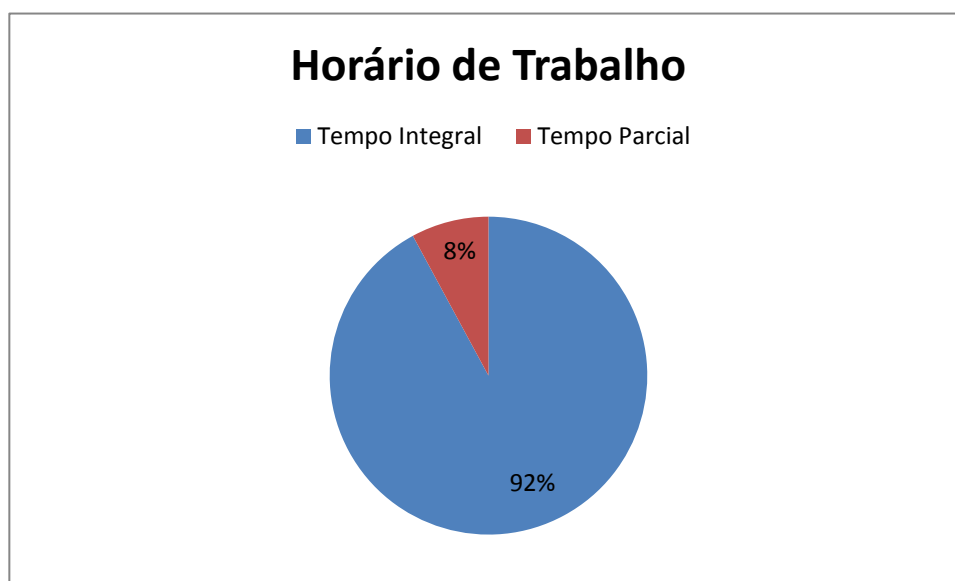
Relativamente ao vínculo laboral dos colaboradores, apurámos que 21% tem um contrato de trabalho a termo e 79% tem contrato de trabalho sem termo, como se pode verificar no gráfico 5.5.

Gráfico 5.5 - Vínculo laboral



Em relação ao horário de trabalho, podemos verificar que 8% dos colaboradores trabalho em tempo parcial e 92% dos colaboradores trabalho em tempo integral (Gráfico 5.6).

Gráfico 5.6 - Horário de trabalho



(iii) Procedimento e metodologia

Foram entregues os questionários à empresa, para serem preenchidos no período de uma semana.

Nesta fase do estudo recorreremos a medidas da Teoria Clássica dos Testes para estudar a sensibilidade, fidelidade, validade de constructo e validade externa da prova.

Para o estudo da sensibilidade e fidelidade (Anexo 5) foram utilizados os mesmos procedimentos que no estudo piloto, já referidos no ponto 5.3.

No que concerne ao estudo da validade de constructo a escolha recaiu na análise fatorial exploratória. Este estudo reporta à adequação dos itens relativamente à dimensão do comportamento avaliado pela prova. Este tipo de validade determina em que medida os itens do questionário cobrem os aspetos mais relevantes do constructo.

O método da análise fatorial permite identificar quantos e quais os fatores que a prova está a avaliar e os itens associados a cada fator (Almeida e Freire, 2003; Hill e Hill, 2002; Maroco e Bispo, 2003; Pestana e Gageiro, 2000).

Antes de se efetuar o estudo, propriamente dito, foi feita a análise preliminar dos resultados procurando averiguar da possibilidade de efetuar o estudo através da análise fatorial. Foi testada a hipótese de correlação das variáveis através do teste de esfericidade de *Bartlett* e de adequabilidade da amostra através do teste de adequabilidade da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* – KMO.

Tomou-se como critério de determinação do número de fatores o método *Optimal Implementation of Paralell Analysis* (AP) (Timmerman, Lorenzo-Seva, 2011) através do Programa Factor 8.2 (Lorenzo-Seva, Timmerman e Kries, 2011). A AP é um procedimento estatístico que consiste na construção aleatória de um conjunto hipotético de matrizes de correlação de variáveis, utilizando como base a mesma dimensionalidade (o mesmo número *p* de variáveis e o mesmo número *n* de sujeitos) do conjunto de dados reais (Laros e Steenkamp, 2005). A AP pode ser entendida como uma combinação do critério de Kaiser e do *scree test* (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

O número de fatores retido referem-se aqueles que apresentam *eigenvalues* >1 e que apresentam valor maior do que o respetivo *eigenvalue* obtido por meio dos dados aleatórios (O'Connor e Rutter, 2001).

A AP é um método pouco afetado pelo tamanho da amostra ou pelas cargas fatoriais dos itens (Velicer, Eaton e Fava, 2000). Determinado o número de fatores a reter, optou-se como método de extração de fatores dos mínimos quadrados não ponderados, por ser considerado dos métodos mais robustos e, por isso, dos mais aconselhados (Abad, Olea, Ponsoda e Garcia, 2011), com rotação *promin*. A rotação *Promin* parte de uma solução ortogonal e constrói uma matriz hipotética. Esta matriz é uma modificação da solução ortogonal a mais próxima possível da estrutura simples. Em segundo lugar determina-se a solução transformada oblíqua que melhor se aproxima da matriz hipotética.

Tomou-se como critério de retenção de variáveis aquelas cuja carga fatorial fosse superior 0,30, na medida em que se considera que itens com cargas fatoriais inferiores devem ser abandonados, pois não contribuem adequadamente para avaliar o traço latente (Pasquali, 2003).

(iv) Resultados

Os resultados obtidos foram submetidos a uma análise quantitativa de índole descritiva (Anexo 8) em função da média, desvio-padrão e, distribuição de resultados (valores mínimos e máximos).

Os valores encontrados apontam para médias, na pontuação item a item, que se aproximam do valor intermédio 4 pontos, numa escala de 1 a 7. A maioria dos itens apresenta uma distribuição adequada ao longo dos vários pontos da escala de *Likert*. Os resultados obtidos sugerem alguma capacidade discriminativa dos itens, e a existência de uma distribuição de resposta dos colaboradores de acordo com a curva normal indicia um bom valor de sensibilidade da prova.

O desvio-padrão oscilou entre 0.506 e 2.006. Estes resultados podem ser verificados na Tabela 5.4 a seguir apresentada.

Tabela 5.4- Análise descritiva dos itens: N (respostas válidas), mínimo, máximo, média e desvio padrão

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. padrão
1	78	1	7	4,46	1,286
2	77	2	7	4,39	1,194
3	78	1	7	4,24	1,281
4	78	1	7	3,68	1,567
5	79	1	7	4,06	1,408
6	78	1	6	4,01	1,334
7	77	1	7	3,06	1,625
8	79	1	7	4,09	1,313
9	79	1	7	4,53	1,096
10	79	1	7	4,59	1,193
11	77	1	7	4,69	1,330
12	78	1	7	4,95	1,138
13	79	1	6	5,38	,896
14	79	1	7	4,97	1,132
15	79	1	7	5,22	,901
16	78	1	7	3,54	1,828
17	77	1	7	4,86	1,200
18	79	1	7	4,65	1,220
19	79	1	7	5,24	,937
20	79	1	7	4,41	1,410
21	79	1	7	4,28	1,432
22	77	1	7	3,90	1,714
23	78	1	7	3,62	1,922
24	78	1	7	4,97	1,139
25	79	3	7	5,14	,843
26	79	1	7	4,28	1,519
27	79	1	7	4,49	1,300
28	77	1	7	4,61	1,237
29	79	1	7	3,99	1,557
30	72	1	7	4,04	1,358
31	76	1	7	4,33	1,258
32	77	1	7	5,12	1,076
33	78	1	7	5,24	1,059
34	78	2	7	4,97	1,195
35	77	1	7	4,78	1,263
36	78	1	7	4,51	1,384
37	78	1	7	5,18	1,137
38	77	1	7	4,32	1,428
39	78	1	7	5,31	,958
40	77	1	7	4,73	1,363
41	78	1	6	4,69	1,108
42	77	1	7	2,91	1,844
43	78	1	7	4,74	1,284
44	78	1	7	3,78	1,664
45	78	1	7	3,49	1,734

A análise do poder discriminativo baseou-se na correlação da pontuação total do item com a pontuação total do teste corrigido, como é aconselhado para as escalas *Tipo Likert* (Hill e Hill, 2002). Os coeficientes obtidos são adequados na maioria dos casos, pois têm valores superiores a 0,20.

Verificou-se que os itens 16, 34 e 41 têm valores de RITC baixos, tendo o item 16 valor negativo (Tabela 5.5).

Tendo por base estes valores o item 16 foi recodificado. Os valores obtidos são agora todos positivos o que indica que todos os itens vão no mesmo sentido do questionário. Os itens 34 e 41 apesar de terem valores baixos, a sua eliminação não aumenta significativamente a fidelidade da prova. O valor do alfa de *cronbach* não aumenta significativamente se estes itens forem eliminados, como pode ser observado na tabela que se segue (alfa de *cronbach* se se elimina o elemento), pelo que se optou pela sua não eliminação.

Tabela 5.5 - Correlação do item com o total da escala corrigida

	Média da escala se se elimina o elemento	Variância da escala se se elimina o elemento	Correlação elemento-total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se se elimina o elemento
1	195,98	864,258	,513	,887	,932
2	195,95	873,015	,417	,802	,933
3	195,93	860,030	,598	,921	,932
4	196,68	848,153	,651	,919	,931
5	196,36	851,061	,638	,916	,931
6	196,36	852,716	,610	,865	,931
7	197,34	860,573	,475	,919	,933
8	196,25	863,089	,484	,922	,932
9	195,78	868,726	,518	,953	,932
10	195,71	865,485	,500	,909	,932
11	195,68	848,705	,657	,938	,931
12	195,41	851,280	,723	,962	,931
13	194,92	877,389	,482	,869	,933
14	195,39	853,966	,670	,927	,931
15	195,08	890,803	,225	,902	,934
16	195,88	892,382	,073	,865	,937
17	195,37	886,341	,241	,873	,934
18	195,61	863,173	,559	,868	,932
19	195,08	889,113	,235	,836	,934
20	195,86	861,602	,481	,963	,932
21	196,14	841,912	,682	,906	,931
22	196,51	831,220	,711	,896	,930
23	196,85	842,338	,536	,938	,932
24	195,44	869,802	,468	,901	,933
25	195,22	884,140	,365	,942	,933
26	196,12	869,865	,349	,896	,934
27	195,90	879,334	,274	,935	,934
28	195,68	875,808	,372	,884	,933
29	196,31	854,595	,556	,916	,932
30	196,34	851,814	,665	,870	,931
31	196,03	865,826	,472	,855	,933
32	195,19	872,947	,466	,948	,933
33	195,10	872,162	,474	,947	,933
34	195,46	891,287	,166	,871	,935
35	195,63	856,962	,625	,852	,931
36	195,80	850,234	,633	,905	,931
37	195,24	859,598	,626	,912	,931
38	196,14	881,292	,242	,872	,934
39	195,03	868,551	,568	,949	,932
40	195,56	874,320	,354	,814	,933
41	195,58	893,248	,139	,705	,935
42	197,47	863,598	,375	,785	,934
43	195,49	861,909	,513	,856	,932
44	196,56	852,458	,532	,944	,932
45	196,78	849,209	,540	,943	,932

Seguidamente procedeu-se à análise de fidelidade, onde apuramos o valor de *alfa de Cronbach* é de 0,932, o que indica que estamos perante um instrumento com índices elevados de fidelidade, permitindo-nos confiar que os resultados obtidos não são devido a erros ou ao acaso, mas que o questionário avalia aquilo que realmente se pretende.

5.4.1 Estudo da validade

Procedeu-se ao estudo da validade do constructo (Anexo 6), a opção recaiu na análise fatorial exploratória. A análise fatorial exploratória permite investigar os padrões de correlação entre as questões da escala, permitindo identificar o constructo latente às questões, principalmente em relação à sua dimensão (Meur, Luft, Benedetti e Mazo, 2012).

Antes de se iniciar o estudo propriamente dito, asseguram-se os pressupostos necessários para a sua realização, isto é foi feito o estudo do KMO e do Teste de Esfericidade de *Bartlett*.

O valor de KMO = 0.66964 é considerado razoável (Pestana e Gageiro, 2000), e o do Teste de Esfericidade de *Bartlett* = $p < ,001$. Estes valores permitiram-nos prosseguir estudos.

O estudo seguiu então com a decisão do número de fatores a reter, para o que foi utilizada a AP (Timmerman e Lorenzo-Seva, 2011). A AP aplicada numa matriz hipotética sugeriu a retenção de dois fatores. De seguida, utilizou-se o método de extração ULS e rotação *Promin*, numa matriz de correlação composta por 42 itens, com 79 sujeitos. A matriz rodada (ULS-Promin) com extração a dois fatores, com valor próprio superior à unidade, permitiu a verificação das variáveis pertencentes a cada um dos fatores, bem como a carga fatorial (Tabela 5.6). Tomou-se como critério para eliminação de variáveis o valor de saturação no fator ser inferior a 0,30 (Tabachnick e Fidell, 2007). Desta forma foi eliminado o item 30.

Tabela 5.6 - Análise fatorial

Item	F1	F2	Comunalidades	Item	F1	F2	Comunalidades
1		0.556	0.326	22			0.225
2		0.414	0.227	23	0.412		0.287
3		0.632	0.374	24	0.448		0.235
4		0.621	0.421	25			0.180
5		0.669	0.515	26	0.342		0.124
6		0.603	0.401	27		0.508	0.231
7	-0.310	0.867	0.540	28		0.530	0.371
8		0.796	0.483	29	0.392		0.374
9		0.572	0.385	30			0.223
10		0.397	0.281	31	0.566		0.296
11		0.393	0.330	32	0.762		0.493
12	0.560		0.475	33	0.565		0.409
13	0.636		0.348	34		0.532	0.488
14	0.598		0.533	35	0.693		0.551
15	0.866	-0.451	0.506	36	0.430		0.156
16			0.098	37	0.853		0.608
17		0.490	0.380	38	0.353		0.171
18	0.344		0.130	39		0.380	0.163
19		0.519	0.294	40	0.522		0.340
20		0.724	0.568	41		0.471	0.272
21		0.578	0.426	42		0.458	0.278

A solução rodada mostra uma estrutura com saturações fortes. O primeiro fator explica 29,6% da variância encontrada, o segundo fator 7,7%, explicando o modelo no seu todo 37,3%.

O valor das comunalidades de cada item está apresentado na tabela 5.6. Os valores encontrados, nalguns itens, são superiores a 0,40, o que destaca o elevado contributo dos mesmos para o total da variância explicada

A correlação entre as duas dimensões obtidas depois de rodada a matriz é superior a 0.50 (0,572), pelo que se pode assumir a unidimensionalidade da prova.

Genericamente, o modelo obtido ajusta a uma amostra de 79 sujeitos sugere que podemos tomar como referência que todos os itens contribuem para a medição da motivação. Tendo em conta este resultado optámos por chamar a este fator motivação e, tomámos como referência os critérios de Herzberg na distinção de fatores motivacionais e higiénicos que doravante indicaremos como fator 1, e fator 2.

5.4.2 Estudo da validade externa do instrumento

Usou-se o cálculo do coeficiente de *Pearson* para averiguar a validade externa do instrumento (Anexo9), especialmente a validade preditiva ou por referência a critério externo. Este tipo de validade é medida através do grau de relacionamento possível entre os resultados obtidos no instrumento de avaliação (preditor) e o desempenho dos sujeitos em critérios externos, supostamente associados e/ou dependentes do constructo a avaliar (Almeida e Freire, 2003). A análise foi feita tomando como referência os totais obtidos na prova que desenvolvemos para medir a motivação e as dimensões definidas (fatores higiénicos e motivacionais), como pode ser observado na Tabela 5.7.

Tabela 5.7 – Correlação entre as variáveis

	TOTAL	SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2
TOTAL	1		
SUBTOTAL1	,913(**)	1	
SUBTOTAL2	,917(**)	,692(**)	1

A correlação positiva e significativa entre dimensões constitui um critério externo da prova.

Considerou-se igualmente importante o estudo das correlações entre a prova e os outros critérios externos, nomeadamente a categoria profissional, uma vez que a literatura refere que existem funções com potencial motivador. Tendo em conta que se trabalhou com uma amostra que se distribui por várias categorias profissionais parece possível usar este critério externo. Os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 5.8.

Tabela 5.8 – Correlação – Categoria profissional

	TOTAL	SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2
Qual a sua categoria profissional?	,278(*)	,238(*)	,270(*)

Mais uma vez a correlação positiva e significativa entre os totais da prova utilizada para medir a motivação e a categoria profissional é um indicador da validade externa da prova.

5.4.3 Estudos da relação entre motivação e incentivos profissionais

Face aos objetivos formulados, esta investigação, pretende reunir contributos no sentido de responder a uma questão central: será que existe uma associação entre motivação e incentivos profissionais. Este estudo visa, portanto, contribuir para a compreensão do impacto da motivação nos incentivos e, por isso, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

H_{0,1}: Não existe uma relação positiva com significado estatístico entre fatores motivacionais e incentivos.

H_{1.1}: Existe uma relação positiva com significado estatístico entre fatores motivacionais e incentivos.

A formulação das hipóteses corresponde, de acordo com Almeida e Freire (2003) a hipóteses dedutivo-experimentais. Propõe-se realizar o teste das hipóteses procurando confirmar ou infirmar a partir de uma certa margem de probabilidade de certeza, a aceitabilidade ou não da hipótese nula, através da teoria das probabilidades. Para o efeito recorreremos ao estudo do coeficiente de correlações, uma medida estatística que permite avaliar a correlação existente entre variáveis (Almeida e Freire, 2003; Maroco e Bispo, 2003). Este coeficiente mede a associação entre variáveis sem qualquer tipo de assunção de funcionalidade, isto é, nenhuma das variáveis é tida como dependente da outra.

Recorreu-se ao cálculo do coeficiente de *Pearson* (r) que pode assumir valores de -1 a 1. $R > 0$ significa que um aumento da magnitude de uma das variáveis tem associado um aumento linear da outra variável, enquanto $r < 0$ significa que o aumento do valor de uma das variáveis tem associado a redução linear do valor da outra variável, $r = 0$, significa a não existência de associação entre as duas variáveis (Maroco e Bispo, 2003).

A análise dos dados organizou-se de forma a perceber em que medida a motivação e os incentivos se correlacionavam entre si. Estes últimos medidos a partir do Bónus recebido pelos colaboradores da Evertis, o primeiro medido a partir do total do instrumento de avaliação utilizado para medir a motivação e os subtotais obtidos na mesma prova, isto é o subtotal dos fatores motivacionais e dos fatores higiénicos de Herzberg. Os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 5.9.

Para testar as hipóteses $H_{0.1}$ e $H_{1.1}$ de investigação:

H_{0.1}: Não existe uma relação positiva com significado estatístico entre fatores motivacionais e incentivos.

H_{1.1}: Existe uma relação positiva com significado estatístico entre fatores motivacionais e incentivos.

Tabela 5.9 – Correlações - Bónus

	TOTAL	SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2
Bónus	,269*	,148*	,167*

A correlação positiva e significativa entre motivação e incentivos, constitui, por um lado, um indicador da validade externa da prova, por outro uma confirmação de $H_{1.1}$. Estes resultados traduzem efetivamente uma associação entre motivação e incentivos.

Para testar as hipóteses $H_{0.3}$ e $H_{1.3}$ de investigação:

$H_{0.3}$: Os níveis motivacionais dos atores nas organizações não são influenciados pelas características das funções.

$H_{1.3}$: Os níveis motivacionais dos atores nas organizações são influenciados pelas características das funções.

Utilizou-se o mesmo procedimento estatístico, isto é, analisou-se o valor obtido na correlação de *Pearson*, os resultados podem ser observados na Tabela 5.10.

Tabela 5.10 – Correlação – Características das funções

	TOTAL	SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2
Qual a sua categoria profissional?	,278(*)	,238(*)	,270(*)

A correlação positiva e significativa entre motivação e as características das funções, constitui, por um lado, um indicador da validade externa da prova, por outro uma confirmação de $H_{1.3}$. Estes resultados traduzem efetivamente uma associação entre motivação e características das funções. Desta forma, pode-se afirmar que as características das funções podem ser diferenciadoras de níveis de motivação conforme é referenciado na literatura.

H_{0.4}: Os níveis motivacionais dos colaboradores nas organizações não são influenciados por fatores relativos ao ambiente físico.

H_{1.4}: Os níveis motivacionais dos colaboradores nas organizações são influenciados por fatores relativos ao ambiente físico.

Utilizou-se o mesmo procedimento estatístico, isto é, analisou-se o valor obtido na correlação de *Pearson*, os resultados podem ser observados na Tabela 5.11.

Os itens que avaliam o ambiente físico são o 21, 44 e 45. Onde a correlação foi feita entre o total destes itens e o total da prova.

21- O ambiente geral da empresa permite-me desempenhar as minhas funções com tranquilidade e sem abstração ou com um nível mínimo de abstração.

44- As condições físicas e ambientais do meu posto de trabalho são propícias à execução das tarefas.

45- As condições físicas e ambientais de trabalho são agradáveis.

Tabela 5.11 – Correlação – Ambiente físico

	TOTAL	SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2
Ambiente Físico	,700(**)	,517(**)	,768(**)

A correlação positiva e significativa entre motivação e ambiente físico constitui, uma confirmação de H_{1.4}. Estes resultados traduzem efetivamente uma associação entre motivação e ambiente físico. Ainda que o ambiente físico seja um fator extrínseco do trabalho surge, muitas vezes, na literatura como responsável pelos níveis motivacionais dos colaboradores das organizações. Os resultados obtidos, no nosso estudo, confirmam a importância do ambiente físico nos níveis motivacionais.

H_{0.5}: Os níveis motivacionais dos indivíduos nas organizações não são influenciados pelas suas necessidades de realização.

H_{1.5}: Os níveis motivacionais dos indivíduos nas organizações são influenciados pelas suas necessidades de realização.

Utilizou-se o mesmo procedimento estatístico, isto é, analisou-se o valor obtido na correlação de *Pearson*. Os resultados constam da Tabela 5.12. Os itens que correspondem às necessidades de realização são:

11 - Sinto prazer na realização das minhas tarefas.

26 – Faço aquilo que realmente gosto.

27 – A minha situação profissional influencia a forma como desempenho a minha função.

35 – O desempenho da minha função dá-me um sentimento de realização.

Tabela 5.12 – Correlação – Necessidades de realização

	TOTAL	SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2
Necessidades de Realização	,729(**)	,772(**)	,532(**)

A correlação positiva e significativa entre motivação e necessidades de realização, constitui, por um lado, um indicador da validade externa da prova, e, por outro, uma confirmação de H_{1.5}. Estes resultados traduzem efetivamente uma associação entre motivação e necessidades de realização.

H_{0.6}: Os níveis motivacionais dos sujeitos não são influenciados pela qualidade das suas relações interpessoais.

H_{1.6}: Os níveis motivacionais dos sujeitos são influenciados pela qualidade das suas relações interpessoais.

Utilizou-se o mesmo procedimento estatístico, isto é, analisou-se o valor obtido na correlação de *Pearson*, os resultados podem ser observados na Tabela 5.13. Os itens que correspondem às relações interpessoais são o 18 e 19.

18 – Existe um bom relacionamento profissional entre os colegas.

19 – Sou direto/a nas interações que tenho com os colaboradores.

Tabela 5.13 – Correlações – Relações interpessoais

	TOTAL	SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2
Relações Interpessoais	,571(**)	,521(**)	,527(**)

A correlação positiva e significativa entre motivação e relações interpessoais, constitui, por um lado, um indicador da validade externa da prova, por outro uma confirmação de $H_{1.6}$. Estes resultados traduzem efetivamente uma associação entre motivação e relações interpessoais.

5.4.4 Estudos diferenciais

Pretendeu-se estudar a influência entre a motivação e os incentivos em função das variáveis sociodemográficas dos diferentes colaboradores da Evertis Ibérica, S.A. Procedeu-se, então, à análise dos resultados na prova em função de indicadores como idade, formação académica, tempo de serviço, tempo na categoria de trabalho anterior, categoria profissional, área de trabalho, vínculo laboral e o regime de trabalho.

Para o efeito utilizou-se uma medida de magnitude do efeito, o *d* de *Cohen*. Os valores de *d* são considerados pequenos se $0.20 \leq d \leq 0.50$, são considerados valores médios se $0.50 \leq d \leq 0.80$, e são considerados valores grandes se $d \geq 0.80$ (Cohen, 1977).

Este procedimento permite igualmente testar as seguintes hipóteses de investigação:

H_{0.2}: Os fatores motivacionais dos sujeitos não são influenciados pelas suas características individuais.

H_{1.2}: Os fatores motivacionais dos sujeitos são influenciados pelas suas características individuais.

i. Idade

Como forma de simplificar toda a diversidade de idades agruparam-se em três subamostras: 25 – 35 anos, 36 – 45 anos e 46 – 55 anos. Na Tabela 5.14 é possível verificar a média por subgrupo nos fatores motivacionais (Fator 1) e nos fatores higiénicos (Fator 2) e os valores de *d* de *Cohen*.

Tabela 5.14 - Medida de magnitude do efeito - Idade

Subamostras	Fator 1		Fator 2	
Idade	M	DP	M	DP
25 – 35	79,50	10,16	88,29	16,81
36 – 45	73,71	10,27	82,75	15,10
46 – 55	70,65	14,78	80,35	13,21
<i>d</i> (25 – 35 / 36 – 45)	<i>d</i> = 0,57		<i>d</i> = 0,35	
<i>d</i> (25 – 35 / 46 – 55)	<i>d</i> = 0,70		<i>d</i> = 0,53	
<i>d</i> (36 – 45 / 46 – 55)	<i>d</i> = 0,24		<i>d</i> = 0,17	

É possível, a partir da análise dos dados, constatar que a idade é um fator que influencia os níveis motivacionais dos sujeitos. É possível constatar que os indivíduos mais novos são aqueles que apresentam maiores níveis motivacionais quer nos fatores motivacionais, quer nos fatores higiénicos. É também possível verificar, a partir da análise do *d* de *Cohen*, que a magnitude do efeito situa-se no intervalo considerado médio (Cohen, 1977). Esta influência não é notória entre as classes 26-45 anos e 46-55 anos.

(ii) **Formação académica**

De seguida apresentam-se os resultados obtidos do *d* de *Cohen* tendo em conta a variável formação académica. Os dados podem ser observados na Tabela 5.15.

Tabela 5.15 - Medida de magnitude do efeito - Formação académica

Subamostras	Fator 1		Fator 2	
Formação Académica	M	DP	M	DP
1º Ciclo	52,33	25,72	70,67	9,45
2º Ciclo	74,97	9,84	82,61	15,10
3º Ciclo	77,79	10,62	87,50	15,75
Licenciatura	73,33	6,11	79,00	20,07
<i>d</i> (1º Ciclo/2º Ciclo)	<i>d</i> = 1,16		<i>d</i> =0,95	
<i>d</i> (1º Ciclo/3º Ciclo)	<i>d</i> = 1,29		<i>d</i> =1,30	
<i>d</i> (1º Ciclo/Licenciatura)	<i>d</i> = 1,12		<i>d</i> =0,53	
<i>d</i> (2º Ciclo/3º Ciclo)	<i>d</i> = 0,28		<i>d</i> =0,32	
<i>d</i> (2º Ciclo/Licenciatura)	<i>d</i> = 0,20		<i>d</i> =0,20	
<i>d</i> (3º Ciclo/Licenciatura)	<i>d</i> = 0,51		<i>d</i> =0,47	

Os dados permitem afirmar que os níveis motivacionais apresentam variância se tomarmos como referência perfis diferenciados dos colaboradores da Evertis tendo por base a formação académica. Ainda que se a proximidade da formação académica for grande os níveis motivacionais apresentam invariância.

Genericamente pode-se considerar, a partir da análise dos dados, que os indivíduos mais motivados são aqueles que possuem maiores habilitações literárias.

iii. Anos de serviço

Como forma de simplificar toda a diversidade no que respeita aos anos de serviço, agruparam-se os anos de serviço em seis subamostras: 1 – 5 anos, 6 – 10 anos, 11 – 15 anos, 16 – 20 anos, 21 – 25 anos, 26 – 30 anos e 31 – 35 anos. Não foi feito o cálculo para a subamostra 21 – 25 anos, uma vez que não foi possível calcular o desvio padrão por apenas existir uma frequência para esta subamostra.

Tabela 5.16 - Medida de magnitude do efeito - Anos de serviço

Subamostras	Fator 1		Fator 2	
Anos de serviço	M	DP	M	DP
1 – 5	74,90	14,17	86,42	18,42
6 – 10	79,04	10,25	86,07	12,85
11 – 15	70,00	8,34	78,11	17,04
16 – 20	71,00	4,90	77,83	8,50
26 – 30	79,00	7,07	87,50	12,02
31 – 35	73,00	14,00	83,67	20,55
$d(1 - 5 / 6 - 10)$	$d = 0,33$		$d = 0,02$	
$d(1 - 5 / 11 - 15)$	$d = 0,42$		$d = 0,47$	
$d(1 - 5 / 16 - 20)$	$d = 0,37$		$d = 0,60$	
$d(1 - 5 / 26 - 30)$	$d = 0,37$		$d = 0,07$	
$d(1 - 5 / 31 - 35)$	$d = 0,13$		$d = 0,14$	
$d(6 - 10 / 11 - 15)$	$d = 0,98$		$d = 0,53$	
$d(6 - 10 / 16 - 20)$	$d = 1,00$		$d = 0,76$	
$d(6 - 10 / 26 - 30)$	$d = 0,004$		$d = 0,11$	
$d(6 - 10 / 31 - 35)$	$d = 0,49$		$d = 0,14$	
$d(11 - 15 / 16 - 20)$	$d = 0,15$		$d = 0,02$	
$d(11 - 15 / 26 - 30)$	$d = 1,16$		$d = 0,64$	
$d(11 - 15 / 31 - 35)$	$d = 0,26$		$d = 0,29$	
$d(16 - 20 / 26 - 30)$	$d = 1,32$		$d = 0,93$	
$d(16 - 20 / 31 - 35)$	$d = 0,19$		$d = 0,37$	
$d(26 - 30 / 31 - 35)$	$d = 0,54$		$d = 0,23$	

Os dados permitem afirmar que os níveis motivacionais apresentam variância se tomarmos como referência perfis diferenciados dos colaboradores da Evertis tendo por base os anos de serviço. É possível constatar que os escalões com maior significância são 6-10/11-15, 6-10/26-30, 11-15/26-30 e 16-20/26-30. Desta forma, pode-se afirmar

que para os indivíduos com menos anos de serviço (1-5) não existe uma influência significativa com os fatores motivacionais.

iv. Vínculo laboral

De seguida apresentam-se os resultados obtidos do d de *Cohen* tendo em conta a variável vínculo laboral. Os dados podem ser observados na Tabela 5.17.

Tabela 5.17 - Medida de magnitude do efeito - Vínculo laboral

Subamostras	Fator 1		Fator 2	
	M	DP	M	DP
Vínculo laboral				
Contrato de trabalho sem termo	76,03	10,53	83,90	14,78
Contrato de trabalho a termo	74,19	15,55	87,69	19,52
d (Contrato de trabalho sem termo/Contrato de trabalho a termo)	$d = 0,14$		$d = 0,22$	

Relativamente ao vínculo de trabalho dos colaboradores em estudo, verifica-se na tabela 5.17 que esta característica não tem influência significativa nos níveis motivacionais uma vez que o valor da medida de magnitude é muito baixo.

v. Tempo de trabalho

De seguida apresentam-se os resultados obtidos do d de *Cohen* tendo em conta a variável tempo de trabalho. Os dados podem ser observados na Tabela 5.18.

Tabela 5.18 - Medida de magnitude do efeito - Tempo de trabalho

Subamostras	Fator 1		Fator 2	
Tempo de trabalho	M	DP	M	DP
Tempo parcial	76,33	12,96	85,83	28,84
Tempo integral	76,23	11,19	84,97	14,44
<i>d (Tempo parcial/Tempo integral)</i>	<i>d= 0,01</i>		<i>d= 0,04</i>	

Em relação ao tempo de trabalho, de acordo com os dados apresentados na tabela 5.18, esta característica não apresenta influência significativa nos níveis motivacionais, uma vez que o valor da medida de magnitude é muito baixo.

Tendo em conta os dados obtidos é possível considerar que o tempo de serviço na organização não influenciam os níveis de motivação, assim temos a confirmação de $H_{0.2}$.

vi. Categoria profissional

De seguida apresentam-se os resultados obtidos do *d* de *Cohen* tendo em conta a variável categoria profissional. Os dados podem ser observados na Tabela 5.19.

Tabela 5.19 - Medida de magnitude do efeito - Categoria profissional

Subamostras	Fator 1		Fator 2	
Categoria profissional	M	DP	M	DP
Especializado	73,73	11,61	82,17	15,12
Chefia II	78,00	4,97	81,00	15,77
Técnico de Produção	78,77	7,55	82,77	16,71
Semi-Especializado	81,86	8,15	99,29	20,48
Técnico	79,67	13,65	92,33	11,68
Chefia III	83,33	1,53	93,33	1,53
<i>d (Especializado/Chefia II)</i>	<i>d = 0,48</i>		<i>d = 0,08</i>	
<i>d (Especializado/Técnico de Produção)</i>	<i>d = 0,51</i>		<i>d = 0,04</i>	
<i>d (Especializado/Semi-Especializado)</i>	<i>d = 0,81</i>		<i>d = 0,95</i>	
<i>d (Especializado/Técnico)</i>	<i>d = 0,47</i>		<i>d = 0,75</i>	
<i>d (Especializado/Chefia III)</i>	<i>d = 1,16</i>		<i>d = 1,04</i>	
<i>d (Chefia II/Técnico de Produção)</i>	<i>d = 0,12</i>		<i>d = 0,11</i>	
<i>d (Chefia II/Semi-Especializado)</i>	<i>d = 0,57</i>		<i>d = 1,00</i>	
<i>d (Chefia II/Técnico)</i>	<i>d = 0,16</i>		<i>d = 0,82</i>	
<i>d (Chefia II/Chefia III)</i>	<i>d = 1,45</i>		<i>d = 1,10</i>	
<i>d (Técnico de Produção/Semi-Especializado)</i>	<i>d = 0,39</i>		<i>d = 0,88</i>	
<i>d (Técnico de Produção/Técnico)</i>	<i>d = 0,08</i>		<i>d = 0,66</i>	
<i>d (Técnico de Produção/Chefia III)</i>	<i>d = 0,84</i>		<i>d = 0,89</i>	
<i>d (Semi-Especializado/ Técnico)</i>	<i>d = 0,19</i>		<i>d = 0,42</i>	
<i>d (Semi-Especializado/ Chefia III)</i>	<i>d = 0,25</i>		<i>d = 0,41</i>	
<i>d (Técnico/ Chefia III)</i>	<i>d = 0,38</i>		<i>d = 0,12</i>	

Relativamente à categoria profissional dos colaboradores, de acordo com o que é observado na Tabela 5.19, pode-se verificar que as comparações entre as categorias Chefia II e Técnico e Técnico de Produção, Técnico de Produção e Técnico, e Semi-

Especializado e Técnico não têm influência significativa nos níveis motivacionais, uma vez que o valor da medida de magnitude é muito baixo. No entanto, as comparações entre algumas categorias como, Especializado e Semi-Especializado, Especializado e Chefia III, Chefia II e Chefia III e Técnico de Produção e Chefia III têm uma forte influência significativa nos níveis motivacionais. Desta forma, consideram-se os cargos de chefia como os que têm influência significativa nos fatores motivacionais.

Tendo em conta os dados obtidos é possível considerar que a categoria profissional influencia os níveis de motivação, assim temos a confirmação de $H_{1.3}$.

vii. Área de trabalho na unidade de Filme

De seguida apresentam-se os resultados obtidos do d de *Cohen* tendo em conta a variável área de trabalho. Os dados podem ser observados na Tabela 5.20.

Tabela 5.20 - Medida de magnitude do efeito - Área de trabalho na unidade de Filme

Subamostras	Fator 1		Fator 2	
Área de trabalho (Filme)	M	DP	M	DP
Embaladoras	89,67	2,08	114,67	12,58
Bobinadoras	64,86	20,72	82,00	17,42
Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras	72,50	13,44	75,00	28,28
Armazém (Paletizadora/Expedição)	73,50	4,95	87,50	13,44
Laminadoras, Bobinadoras	61,50	3,54	70,00	16,97
Rebobinadoras	71,53	13,35	82,20	17,47
Silos/Alimentação Linhas	93,50	6,36	103,50	3,54
Extrusão	80,90	4,86	89,10	10,64
Bobinadoras, Embaladoras	72,50	6,37	75,50	9,10
Laminadoras	75,50	3,53	89,00	18,3
<i>d (Embaladoras/ Bobinadoras)</i>	<i>d = 1,68</i>		<i>d = 2,15</i>	
<i>d (Embaladoras/ Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras)</i>	<i>d = 1,79</i>		<i>d = 1,81</i>	
<i>d (Embaladoras/ Extrusão, Armazém (Paletizadora/Expedição))</i>	<i>d = 4,26</i>		<i>d = 2,09</i>	
<i>d (Embaladoras/Laminadoras, Bobinadoras)</i>	<i>d = 9,70</i>		<i>d = 2,99</i>	
<i>d (Embaladoras/Rebobinadoras)</i>	<i>d = 1,90</i>		<i>d = 2,13</i>	
<i>d (Embaladoras/Silos/Alimentação Linhas)</i>	<i>d = 0,81</i>		<i>d = 1,21</i>	
<i>d (Embaladoras/Extrusão)</i>	<i>d = 2,35</i>		<i>d = 2,19</i>	
<i>d (Embaladoras/Bobinadoras, Embaladoras)</i>	<i>d = 3,62</i>		<i>d = 3,57</i>	
<i>d (Embaladoras/Laminadoras)</i>	<i>d = 4,89</i>		<i>d = 1,63</i>	
<i>d (Bobinadoras/Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras)</i>	<i>d = 0,44</i>		<i>d = 0,30</i>	
<i>d (Bobinadoras/Armazém)</i>	<i>d = 0,57</i>		<i>d = 0,35</i>	
<i>d (Bobinadoras/Laminadoras, Bobinadoras)</i>	<i>d = 0,23</i>		<i>d = 0,70</i>	

<i>d</i> (Bobinadoras/Rebobinadoras)	<i>d</i> = 0,38	<i>d</i> = 0,01
<i>d</i> (Bobinadoras/Silos/Alimentação Linhas)	<i>d</i> = 1,87	<i>d</i> = 1,71
<i>d</i> (Bobinadoras/Extrusão)	<i>d</i> = 1,07	<i>d</i> = 0,49
<i>d</i> (Bobinadoras/Bobinadoras, Embaladoras)	<i>d</i> = 0,50	<i>d</i> = 0,47
<i>d</i> (Bobinadoras/Laminadoras)	<i>d</i> = 0,72	<i>d</i> = 18,38
<i>d</i> (Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras/Armazém)	<i>d</i> = 0,10	<i>d</i> = 0,56
<i>d</i> (Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras/Laminadoras, Bobinadoras)	<i>d</i> = 1,12	<i>d</i> = 0,21
<i>d</i> (Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras/Rebobinadoras)	<i>d</i> = 0,07	<i>d</i> = 0,31
<i>d</i> (Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras/Silos/Alimentação Linhas)	<i>d</i> = 2,00	<i>d</i> = 1,41
<i>d</i> (Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras/Extrusão)	<i>d</i> = 0,83	<i>d</i> = 0,66
<i>d</i> (Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras/Bobinadoras, Embaladoras)	<i>d</i> = 0,00	<i>d</i> = 0,02
<i>d</i> (Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras/Laminadoras)	<i>d</i> = 0,31	<i>d</i> = 0,59
<i>d</i> (Armazém/Laminadoras, Bobinadoras)	<i>d</i> = 2,79	<i>d</i> = 1,14
<i>d</i> (Armazém/Rebobinadoras)	<i>d</i> = 0,20	<i>d</i> = 0,34
<i>d</i> (Armazém/Silos/Alimentação Linhas)	<i>d</i> = 3,51	<i>d</i> = 1,63
<i>d</i> (Armazém/Extrusão)	<i>d</i> = 1,51	<i>d</i> = 0,13
<i>d</i> (Armazém/Bobinadoras, Embaladoras)	<i>d</i> = 0,18	<i>d</i> = 1,05
<i>d</i> (Armazém/Laminadoras)	<i>d</i> = 0,47	<i>d</i> = 0,09
<i>d</i> (Laminadoras, Bobinadoras/Rebobinadoras)	<i>d</i> = 1,03	<i>d</i> = 0,71
<i>d</i> (Laminadoras, Bobinadoras/Silos/Alimentação Linhas)	<i>d</i> = 6,22	<i>d</i> = 2,73
<i>d</i> (Laminadoras, Bobinadoras/Extrusão)	<i>d</i> = 4,56	<i>d</i> = 1,35
<i>d</i> (Laminadoras, Bobinadoras/Bobinadoras, Embaladoras)	<i>d</i> = 2,13	<i>d</i> = 0,40
<i>d</i> (Laminadoras, Bobinadoras/Laminadoras)	<i>d</i> = 3,96	<i>d</i> = 1,07

<i>d</i> (Rebobinadoras/Silos/Alimentação Linhas)	<i>d</i> = 2,10	<i>d</i> = 1,69
<i>d</i> (Rebobinadoras/Extrusão)	<i>d</i> = 0,93	<i>d</i> = 0,48
<i>d</i> (Rebobinadoras/Bobinadoras, Embaladoras)	<i>d</i> = 0,09	<i>d</i> = 0,48
<i>d</i> (Rebobinadoras/Laminadoras)	<i>d</i> = 0,41	<i>d</i> = 0,38
<i>d</i> (Silos/Alimentação Linhas/Extrusão)	<i>d</i> = 2,23	<i>d</i> = 1,82
<i>d</i> (Silos/Alimentação Linhas/Bobinadoras, Embaladoras)	<i>d</i> = 3,30	<i>d</i> = 4,06
<i>d</i> (Silos/Alimentação Linhas/Laminadoras)	<i>d</i> = 3,50	<i>d</i> = 1,10
<i>d</i> (Extrusão/Bobinadoras, Embaladoras)	<i>d</i> = 1,48	<i>d</i> = 1,37
<i>d</i> (Extrusão/Laminadoras)	<i>d</i> = 1,27	<i>d</i> = 0,01
<i>d</i> (Bobinadoras, Embaladoras/Laminadoras)	<i>d</i> = 0,58	<i>d</i> = 0,93

No que respeita à área de trabalho dos colaboradores da unidade de filme, observando os dados da Tabela 5.20, verifica-se que existe uma influência significativa nos fatores motivacionais em todas as unidades de trabalho da unidade de filme à exceção da área Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras comparada com as áreas de Armazém, Rebobinadoras, Bobinadoras e Embaladoras, da área Armazém comparada com a área Bobinadoras, Embaladoras e a área Rebobinadoras comparada com a área Bobinadoras, Embaladoras, que não produzem influências significativas neste tipo de fatores, uma vez que o valor da medida de magnitude é muito baixo, nesta situação. Ou seja, a maioria das áreas influencia os fatores motivacionais.

viii. Área de trabalho na unidade de Reciclagem

De seguida apresentam-se os resultados obtidos do *d* de *Cohen* tendo em conta a variável área de trabalho, na unidade de reciclagem. Os dados podem ser observados na Tabela 5.21.

Tabela 5.21 - Medida de magnitude do efeito - Área de trabalho na unidade de Reciclagem

Subamostras	Fator 1		Fator 2	
	M	DP	M	DP
Área de trabalho (Reciclagem)				
Lavagem, Extrusão	76,50	9,44	83,25	11,81
Lavagem	75,00	4,24	84,00	18,18
Descarga de fardos e cargas de subprodutos, lavagem e extrusão	72,33	4,04	78,33	14,74
Supervisão, lavagem, extrusão e administrativa	76,00	1,41	62,50	10,61
<i>d (Lavagem, Extrusão/Lavagem)</i>	<i>d = 0,20</i>		<i>d = 0,05</i>	
<i>d (Lavagem, Extrusão/Descarga de fardos e cargas de subprodutos, lavagem e extrusão)</i>	<i>d = 0,57</i>		<i>d = 0,37</i>	
<i>d (Lavagem, Extrusão/Supervisão, lavagem, extrusão e administrativa)</i>	<i>d = 0,07</i>		<i>d = 1,85</i>	
<i>d (Lavagem/Descarga de fardos e cargas de subprodutos, lavagem e extrusão)</i>	<i>d = 0,65</i>		<i>d = 0,34</i>	
<i>d (Lavagem/Supervisão, lavagem, extrusão e administrativa)</i>	<i>d = 0,32</i>		<i>d = 1,44</i>	
<i>d (Descarga de fardos e cargas de subprodutos, lavagem e extrusão/Supervisão, lavagem, extrusão e administrativa)</i>	<i>d = 1,21</i>		<i>d = 1,23</i>	

Como se pode observar na tabela 5.21, todas as áreas da unidade de reciclagem têm influência significativa nos níveis motivacionais, à exceção da lavagem, extrusão comparativamente com a supervisão, lavagem, extrusão e administrativa que não tem influência significativa nos níveis motivacionais, uma vez que o valor da medida de magnitude é muito baixo, nesta situação.

Tendo em conta os dados obtidos é possível considerar que as características das funções influenciam os níveis de motivação, assim temos a confirmação de $H_{1.3}$. Estes resultados traduzem efetivamente uma associação entre motivação e características das funções.

Capítulo VI - Conclusão

6.1 Principais conclusões

O presente trabalho, desenvolvido ao longo de seis capítulos, procurou responder a uma questão central:

Existe relação entre motivação e incentivos?

A conclusão procura ser um esforço de síntese e de sistematização, por um lado, dos conceitos teóricos estudados e dos resultados obtidos no estudo, por outro.

No estudo empírico procurou-se responder à questão central deste trabalho de investigação. Como forma de substanciar a resposta à questão, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H₀: Não existe relação entre motivação e incentivos.

H₁: Existe relação entre motivação e incentivos.

De seguida, procedeu-se ao desenvolvimento de algumas etapas fundamentais para a realização deste estudo:

- (i) Construção de uma prova de medição da motivação;
- (ii) Estudo da prova sustentado em três momentos diferentes que se designaram como estudo exploratório, estudo piloto e estudo final;
- (iii) Estudo das hipóteses.

A prova foi estudada no que concerne à clareza, compreensibilidade e relevância dos itens face ao objetivo do instrumento. As qualidades métricas da prova foram depois estudadas junto de uma amostra de 13 sujeitos pertencentes ao público-alvo. Conscientes que as dimensões da amostra impõem limitações, podendo, por isso, não garantir a estabilidade dos resultados que foram obtidos, quer para a sensibilidade quer para a fidelidade, os estudos foram repetidos com uma amostra de maior dimensão.

Os resultados obtidos no estudo final, com uma amostra de 79 sujeitos, permitem perceber que se está perante uma prova robusta e promissora na medição do constructo motivação.

Se o estudo teórico contribuiu para a redação dos itens, o estudo empírico permitiu perceber a pertinência de cada um deles na prova.

O estudo das correlações, sustentado a partir do cálculo do coeficiente de *Pearson*, revelou correlações positivas e significativas entre os fatores motivacionais e a formação académica dos indivíduos, a categoria profissional (fraca), a área de trabalho, o ambiente físico, as necessidades de realização e as relações interpessoais.

Estes resultados, que são indicadores da validade externa do instrumento, contribuíram de forma significativa para uma melhor compreensão do conceito de motivação. Verificaram-se, também, as correlações entre os fatores motivacionais e o total da escala, entre os fatores higiénicos e os fatores motivacionais e entre o facto de receber bónus e os fatores motivacionais (fraca).

O estudo das correlações foi decisivo para a rejeição de $H_{0.1}$, $H_{1.3}$, $H_{0.4}$, $H_{0.5}$ e $H_{0.6}$, tendo-se partido então para os estudos diferenciais. Estes estudos, assentes na análise das medidas do tamanho do efeito (d de Cohen), revelam que as variáveis idade, formação académica, anos de serviço, vínculo laboral, tempo de trabalho, categoria profissional e área de trabalho, têm um poder contributivo significativo para a diferenciação dos níveis de motivação dos sujeitos.

Os estudos diferenciais foram decisivos para a confirmação de $H_{0.2}$.

Os resultados evidenciam a existência de uma relação entre as duas variáveis em estudo, ou seja, entre motivação e incentivos.

Estes resultados confirmam a teoria de Herzberg (Chiavenato, 1989), pois verifica-se que os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que os indivíduos realizam e estão sob o controlo do indivíduo, o que é concordante com Herzberg e cols (2010). Confirma-se também que são os fatores motivacionais que afetam a atitude dos colaboradores perante o trabalho, tal como defende Santos (2012). Comprova-se que para se ter colaboradores motivados e satisfeitos, é essencial trabalhar ao nível dos fatores motivadores (por exemplo,

crescimento profissional, responsabilidade, realização, sendo concordante com a posição de Herzberg (1959).

6.2 Limitações do estudo

Uma das limitações do estudo foi que se contava com a colaboração de toda a população das unidades de filme e reciclagem, e houve uma percentagem significativa de colaboradores que não quis participar no estudo.

Outra limitação é o facto de terem sido as mesmas pessoas a responderem a todas as variáveis, tornando o estudo transversal. Assim, não se tem a certeza de que o método utilizado não influencia os resultados encontrados.

Por fim, pode considerar-se que uma das limitações foi o estudo ter sido aplicado apenas a uma empresa deste setor de atividade, não podendo os resultados ser generalizados para outros setores ou para outras empresas do mesmo setor.

6.3 Estudos futuros

Sugere-se uma pesquisa sobre o mesmo tema noutra sector de atividade, a título de estudo comparativo dos resultados ora apurados.

Recomenda-se também o desenvolvimento de pesquisas, utilizando um maior número de organizações, para que se possam comparar dados.

No futuro, será também interessante utilizar mais do que um método de recolha de dados, para que se possa encontrar outro tipo de medidas.

Bibliografia

Abad, F. J., Olea, J., Ponsoda, V. e García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Síntesis.

Alderfer, C. P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs." *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), pp. 142-175. Disponível em [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

Alexandre, N. M. C. e Coluci, M. Z. O. (2011). "Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas." *Ciência & Saúde Coletiva*, 16 (7). p. 3061 (8). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v16n7/06.pdf> [Consultado em 07-02-2014]

Almeida, L. e Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* 3ª edição. Braga: Psiquilíbrios.

Angleitner, A. e Wiggins, J. S. (1986). *Personality Assessment via Questionnaires*. Berlin: Springer-Verlag.

Bassett-Jones, N. e Lloyd, C. G. (2005). "Does Herzberg's motivation theory have staying power?" *Journal of Management Development*, 24 (10), pp. 929-943.

Bergamini, C. (1991). *Motivação*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas

Berlyne, D. E. (1971). *Psychobiology*. New York. Appleton century crofts.

Câmara, P., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Chiavenato, I. (2006). *O capital humano das organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Atlas

Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, Organizações, Sistemas*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas

Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2ª Edição. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 1ª Edição. Lisboa: Editora RH

Denny, R. (1993). *Motivação para Vencer – Técnicas comprovadas para um melhor desempenho*. 1ª Edição. Lisboa: Clássica Editora

Dieleman, M., Toonen, J., Touré, H. e Martineau, T. (2006). “The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali.” *Human Resources for Health*, 4 (2), doi: 10.1186/1478-4491-4-2.

Galhanas, C. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado. Repositório da Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão

Ferrando, P.J. e Anguiano-Carrasco, C. (2010). “Aquiescência e desejabilidade social como determinantes de Resposta ao Item: Um estudo de base IRT com a Marlowe-Crowne e a EPQ Lie escalas.” *Personality and Individual Differences*, 48 (5), pp. 596-600. Fator de Impacto: 1,82

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Verbo

Hamilton, B. H., Nickerson, J. A. e Owan, H. (2003). “Empirical Analysis of the Impact of Terms on Productivity and Participation.” *Journal of Political Economy* 111 (3), pp. 465-497.

Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B. B. (2010). *The Motivation to Work*. 20ª Edição. New Brunswick: Transaction Publishers

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. 2ª Edição. Michigan: Wiley

Hill, M. M., Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo

Katz, D. e Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Lameiras, E. O. S. (2010). *Liderança e Motivação dos Colaboradores: Um Ensaio no Sector da Saúde*. Repositório da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Departamento de Economia, Sociologia e Gestão

Laros, F. M., e Steenkamp, J-B. E. M. (2005). “Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach.” *Journal of Business Research* 58, 1437–1445.

Lorenzo-Seva, U., Timmerman, ME e Kiers, HAL (2011). “O método do casco para a escolha do número de fatores comuns.” *Multivariada Behavioral Research*, 46 , pp. 340-364

Maciel, S., e Sá, M. (2007). *Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg*. Studiadiversa

Manongi, R. N., Marchant, T.C. e Bygbyerg, C. (2006). “Improving motivation among primary health care workers in Tanzania: a health workers perspective.” *Human Resources for Health*, 4 (6), doi: 10.1186/1478-4491-4-6.

Maroco, J., Bispo, R. (2003). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas*. 1ª Edição. Lisboa: Climepsi Editores.

Martins, A. M. V. (2002). *O Autoconceito do enfermeiro na sua motivação profissional*. Dissertação de Mestrado. Sapientia – Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Maslow, A. H. (1954). *Motivação e personalidade*. 1ª Edição. Nova Iorque: Haper.

Maslow, A. H. (1943). “A theory of human motivations.” *Psychological Review*, July, pp. 370-396.

McClelland, D. C. (2000). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press

McClelland, D. C. e Burnham, D. H. (2003). “Power is the great motivation.” *Harvard Business Review*, 81 (1), pp. 117-126.

McIver, J. P. e Carminas, E. G. (1981). *Analizando Modelos com variáveis não observadas: Análise de estruturas de covariância*. Beverly Hills: Sage Publications

Meur, S. T., Luft, C. B., Benedetti e T. R., Mazo, G. Z. (2012). “Validade de construto e consistência interna da escala de autoestima de Rosenberg para uma população de idosos brasileiros praticantes de atividade física.” *Revista Motricidade*, 8 (4), pp. 5-15. Disponível em <http://revistas.rcaap.pt/motricidade/article/view/1548> [Consultado em 07-12-2013]

Michel, S. (1993). *Gestão das Motivações*. 1ª Edição. Porto: Rés

O'Connor, T.G. e Rutter, M., (2001). “Anexo comportamento desordem seguinte privação grave no início:. extensão e acompanhamento longitudinal.” *Jornal da Academia Americana de Psiquiatria Infantil e Adolescente* , 39 , 703 -712

Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.

Pereira, F. (2004). *Gestão da Formação na Prevenção de Riscos Profissionais*. Dissertação de Mestrado não publicada. Sapientia - Universidade do Algarve, Faculdade de Economia

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo

Porter, L. W. e Lawler, E. E. (1977). *Perspectives on behavior in organizations*. Michigan: McGraw-Hill

Robbins, S. P. (1999). *Organizational Behaviour – Controversies and Applications*, 8ª Edição. New York: Prentice – Hall International Edition

Santos, B. (2012). *Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. RCAAP – Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresarias

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 3ª Edição. Lisboa: Lidel – edições técnicas

Tavares, M. S. R. A. (2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública Cabo-Verdiana atual*. Dissertação de Mestrado. Repositório aberto – Universidade Aberta

Tabachinick, B. G. e Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 1ª Edição. New York: Pearson

Timmerman, M. E. e Lorenzo-Seva, U. (2011). “Avaliação dimensionalidade dos itens pedidos politômicos com Análise Paralela.” *Métodos psicológicos* , 16 , pp. 209-220.

Velicer, W. F., Eaton, C. A. e Fava, J. L. (2000).” Construct explication through factor or component analysis: A review and evaluation of alternative procedures for determining the number of factor or components.” In R. D. Goffen & E. Helms (Eds.),

Problems and Solutions in Human Assessment – Honoring Douglas N. Jackson at Seventy (pp. 41-71). Springer

Vroom, V. H. (1964) .*Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Woolf, B.P., Aïmeur, E., Nkambou, R. e Lajoie, S. (2008). *Intelligent Tutoring Systems*. 9ª Edição. Montreal: Springer

<http://www.evertis.com/en/home>

[Consultado em 19-12-2013]

Anexos

Anexo 1 – Questionário de Pré-teste

No âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Médias Empresas, a decorrer na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre, é realizado este questionário pré-teste, para recolher a opinião dos colaboradores da Evertis Ibérica S.A. sobre a temática da motivação.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade para responder ao questionário, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, no âmbito da gestão de recursos humanos, pelo que peço que colabore, respondendo com sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende. Não há respostas certas ou erradas, boas ou más. Apenas a sua opinião é importante.

Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial. O anonimato é respeitado, pois o tratamento de dados é

1- Idade (por favor, assinale num dos campos a seguir indicados)

18 – 25 Anos	
26 – 35 Anos	
36 – 50 Anos	
50 – 65 Anos	

2- Sexo (por favor, assinale num dos campos a seguir indicados)

Masculino	
Feminino	

3- Qual é a sua formação académica? (por favor, assinale num dos campos a seguir indicados)

1º Ciclo	
2º Ciclo	
3º Ciclo	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

4- Há quanto anos trabalha na empresa? (por favor, assinale num dos campos a seguir indicados)

0 a 5 Anos	
6 a 10 Anos	
11 a 15 Anos	
16 a 20 Anos	
Mais de 20 Anos	

- 5- Há quanto tempo permanece na atual categoria profissional? _____
- 6- Quanto anos esteve na categoria profissional anterior? _____
- 7- Qual a sua categoria profissional? _____
- 8- Qual a área onde trabalha? (por favor, assinale num dos campos a seguir indicados)

Unidade de Filme		Unidade de Reciclagem	
Silos/Alimentação Linhas		Descarga de fardos e cargas de subprodutos	
Extrusão		Supervisão	
Laminadoras		Lavagem	
Bobinadoras		Extrusão	
Embaladoras		Administrativa	
Rebobinadoras			
Armazém (Paletizadora/Expedição)			
Administrativa			

- 9- Qual é o vínculo laboral que tem com a empresa? (por favor, assinale num dos campos a seguir indicados)

Contrato de trabalho sem termo	
Contrato de trabalho a termo	
Outro (Por favor especifique)	

- 10- Está a trabalhar em:

Tempo Parcial	
Tempo Integral	

- 11- Nas afirmações seguintes, por favor, assinale o seu grau de concordância, de acordo com a escala abaixo indicada:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Não concordo nem discordo

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1- As tarefas que me estão atribuídas são exatamente as tarefas inerentes à minha atual categoria profissional							
2- Recebo informação sobre as políticas da empresa, nomeadamente sobre flexibilidade de trocas de turnos							
3- Recebo informação sobre as políticas da empresa, nomeadamente sobre soluções para diferentes casos de produção							
4- Recebo informação sobre as políticas da empresa, nomeadamente sobre sustentabilidade económica e ambiental							
5- Recebo informação sobre as políticas da empresa, nomeadamente sobre qualidade da matéria prima							
6- Sinto a missão da empresa refletida nas suas ações diárias							
7- Os valores da empresa são partilhados de igual forma por todos os colaboradores							
8- A missão da empresa é percebida pelos colaboradores							
9- A missão da empresa é um fator importante no sucesso procurado pelos colaboradores na realização do seu trabalho							
10- A orientação dada aos colaboradores pelas suas chefias diretas é importante na produtividade							
11- Sinto prazer na realização das minhas tarefas							
12- Tenho orgulho em trabalhar na Evertis							
13- Preocupo-me em atingir o objetivo mensal definido							
14- As minhas tarefas permitem inserir-me no meio ambiente interno da empresa							
15- Quando surgem problemas (por exemplo, com a linha de produção ou com os prazos de entrega) no desempenho das minhas funções, consigo resolvê-los							
16- Habitualmente, observo muitas dificuldades na realização do trabalho em equipa							
17- Tenho oportunidade de ser autónomo/a na forma como desempenho a minha função							
18- Existe um bom relacionamento profissional							

entre os colaboradores							
19- Sou direto/a nas interações que tenho com os colaboradores							
20- As chefias estão atentas às sugestões/ideias dos colaboradores							
21- O ambiente geral da empresa permite-me desempenhar as minhas funções com tranquilidade e sem abstração ou com um nível mínimo de abstração							
22- Tenho oportunidade de progredir na carreira							
23- Tenho oportunidade de dirigir uma secção							
24- A supervisão do trabalho resulta numa melhor gestão da empresa							
25- Tenho conhecimento das instruções de trabalho							
26- Faço aquilo que realmente gosto							
27- A minha situação profissional influencia a forma como desempenho a minha função							
28- O esforço que faço para atingir o meu desempenho é suficiente para alcançar o objetivo							
29- Sou elogiado/a quando realizo um bom trabalho							
30- Tenho oportunidade de aplicar e desenvolver as minhas competências							
31- Adquiro competências novas na formação profissional							
32- O contributo do desempenho do colaborador para os resultados positivos da empresa é significativamente elevado							
33- O processo de formação e desenvolvimento de competências individuais é muito importante para agregar valor a mim e à Evertis							
34- Os aspetos culturais influenciam o desenvolvimento das competências dos colaboradores							
35- O desempenho da minha função dá-me um sentimento de realização							
36- Sou reconhecido/a pelas minhas chefias diretas e colegas							
37- Quando o meu trabalho é reconhecido, ganho mais força para trabalhar em prol da equipa							
38- Quando o meu trabalho não é reconhecido, não tenho a mesma vontade de trabalhar							
39- À medida que a minha experiência profissional se intensifica, maior é a minha capacidade de decisão em métodos de laboração							
40- Os meus comportamentos e atitudes surpreendem os outros colaboradores, dado que sou mais ativo/a na forma como desempenho a minha função							

41- Existem dias em que me sinto insatisfeito com o desempenho alcançado							
42- A minha remuneração é adequada à função							
43- Tenho oportunidade de executar tarefas variadas no meu posto de trabalho							
44- As condições físicas e ambientais do meu posto de trabalho são propícias à execução das tarefas							
45- As condições físicas e ambientais de trabalho são agradáveis							

12- Costuma receber um bónus da empresa?

Sim	
Não	

13- Quando foi a última vez que recebeu um bónus? _____

14- Com que frequência costuma receber um bónus? _____

Anexo 2 – Questionário Final

No âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Médias Empresas, a decorrer na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre, é realizado este questionário, para recolher a opinião dos colaboradores da Evertis Ibérica S.A. sobre a temática da motivação.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade para responder ao questionário, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, no âmbito da gestão de recursos humanos, pelo que peço que colabore, respondendo com sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende. Não há respostas certas ou erradas, boas ou más. Apenas a sua opinião é importante.

Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial. O anonimato é respeitado, pois o tratamento de dados é

1- Idade: _____

2- Sexo (por favor, assinale num dos campos a seguir indicados)

Masculino	
Feminino	

3- Qual é a sua formação académica? (por favor, assinale num dos campos a seguir indicados)

1º Ciclo	
2º Ciclo	
3º Ciclo	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

4- Há quanto anos trabalha na empresa? _____

5- Há quanto tempo permanece na atual categoria profissional? _____

6- Quantos anos esteve na categoria profissional anterior?

7- Qual a sua categoria profissional? _____

8- Indique a(s) área(s) onde trabalha:

Unidade de Filme		Unidade de Reciclagem	
Silos/Alimentação Linhas		Descarga de fardos e cargas de subprodutos	
Extrusão		Supervisão	
Laminadoras		Lavagem	
Bobinadoras		Extrusão	
Embaladoras		Administrativa	
Rebobinadoras			
Armazém (Paletizadora/Expedição)			
Administrativa			

9- Qual é o vínculo laboral que tem com a empresa? (por favor, assinale num dos campos a seguir indicados)

Contrato de trabalho sem termo	
Contrato de trabalho a termo	

10- Está a trabalhar em:

Tempo Parcial	
Tempo Integral	

11- Nas afirmações seguintes, por favor, assinale o seu grau de concordância, de acordo com a escala abaixo indicada:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Não concordo nem discordo

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1- As tarefas que me estão atribuídas são exatamente as tarefas inerentes à minha atual categoria profissional							
2- Recebo informação sobre as políticas da							

empresa, nomeadamente sobre flexibilidade de trocas de turnos							
3- Recebo informação sobre as políticas da empresa, nomeadamente sobre soluções para diferentes casos de produção							
4- Recebo informação sobre as políticas da empresa, nomeadamente sobre sustentabilidade económica e ambiental							
5- Recebo informação sobre as políticas da empresa, nomeadamente sobre qualidade da matéria-prima							
6- Sinto a missão da empresa refletida nas suas ações diárias							
7- Os valores da empresa são partilhados de igual forma por todos os colaboradores							
8- A missão da empresa é percebida pelos colaboradores							
9- A missão da empresa é um fator importante no sucesso procurado pelos colaboradores na realização do seu trabalho							
10- As diretrizes das chefias influenciam os níveis de produtividade							
11- Sinto prazer na realização das minhas tarefas							
12- Tenho orgulho em trabalhar na Evertis							
13- Preocupo-me em atingir o objetivo mensal definido							
14- As tarefas que realizo são importantes para me inserir no meio ambiente interno da empresa							
15- Consigo resolver os problemas que surgem durante o cumprimento das minhas tarefas							
16- É difícil trabalhar em equipa							
17- Tenho oportunidade de ser autónomo/a na forma como desempenho a minha função							
18- Existe um bom relacionamento profissional entre os colegas de trabalho							
19- Sou direto/a nas conversas que tenho com os colegas							
20- As chefias estão atentas às minhas sugestões/ideias							
21- O ambiente geral da empresa é agradável para trabalhar							
22- Tenho oportunidade de progredir na carreira							
23- Tenho oportunidade de dirigir uma secção							
24- A supervisão do trabalho resulta num melhor funcionamento da empresa							
25- Conheço as regras de funcionamento da empresa							
26- Faço aquilo que realmente gosto							
27- A minha situação profissional influencia a forma como desempenho a minha função							

28- O esforço da equipa é suficiente para que os objetivos sejam alcançados							
29- Sou elogiado/a quando realizo um bom trabalho							
30- Tenho oportunidade de aplicar e desenvolver as minhas competências							
31- Adquiro competências novas na formação profissional							
32- O meu contributo é importante para o sucesso da empresa							
33- A formação é importante para o desenvolvimento de competências individuais							
34- Os aspetos culturais influenciam o desenvolvimento das competências dos colaboradores							
35- O desempenho da minha função dá-me um sentimento de realização							
36- Sou reconhecido/a pelas minhas chefias diretas e colegas							
37- Quando o meu trabalho é reconhecido, ganho mais força para trabalhar em prol da equipa							
38- Quando o meu trabalho não é reconhecido, não tenho a mesma vontade de trabalhar							
39- À medida que a minha experiência profissional se intensifica, maior é a minha capacidade de decisão em métodos de laboração							
40- Os meus comportamentos e atitudes surpreendem os outros colaboradores, dado que sou mais ativo/a na forma como desempenho a minha função							
41- Existem dias em que me sinto insatisfeito com o desempenho alcançado							
42- Recebo uma remuneração justa pelas tarefas que desempenho							
43- Tenho oportunidade de executar tarefas variadas no meu posto de trabalho							
44- As condições físicas e ambientais do meu posto de trabalho são propícias à execução das tarefas							
45- As condições físicas e ambientais de trabalho são agradáveis							

12- Costuma receber um bónus da empresa? (Se a resposta é “Não”, o seu questionário termina aqui)

Sim	
Não	

Anexo 3 – Análise descritiva dos itens em Estudo Piloto

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio. Padrão
1	13	2	6	4,23	1,092
2	12	3	6	4,83	1,115
3	13	1	5	4,08	1,115
4	13	1	7	4,08	1,553
5	13	4	5	4,38	,506
6	13	1	6	4,46	1,266
7	13	1	4	2,62	1,261
8	13	1	6	3,92	1,256
9	13	1	7	4,77	1,481
10	13	4	6	5,31	,751
11	13	3	7	5,15	1,214
12	13	4	7	5,15	,987
13	13	4	6	5,38	,650
14	13	3	6	4,92	,760
15	12	1	7	5,00	1,537
16	13	2	7	4,00	1,291
17	13	4	6	4,85	,555
18	13	4	6	4,92	,641
19	13	4	6	5,23	,599
20	13	3	6	4,62	,768
21	13	3	7	4,77	,927
22	13	1	6	3,46	1,450
23	11	1	6	3,00	1,732
24	13	4	6	5,38	,870
25	13	4	7	5,62	,768
26	13	2	7	4,54	1,450
27	12	1	7	4,83	1,467
28	13	3	7	5,38	,961
29	13	2	6	4,08	1,320
30	13	2	6	4,38	1,261
31	12	1	7	4,67	1,557
32	13	2	6	5,23	1,235
33	13	5	7	5,54	,660
34	13	1	6	4,15	1,573
35	13	3	6	4,77	1,166
36	13	4	6	4,92	,760
37	13	1	7	5,15	1,725
38	13	1	6	3,77	2,006
39	13	4	7	5,62	,768
40	13	2	7	4,77	1,363
41	13	2	6	3,69	1,601
42	10	1	5	2,20	1,619
43	12	2	6	4,58	1,165
44	13	2	6	4,31	1,437
45	13	1	6	2,92	1,801
N	8				

Anexo 4 - Correlação do item com o total da escala e alpha caso item seja eliminado – Estudo Piloto

	Media da escala se se elimina o elemento	Variância da escala se se elimina el elemento	Correlação elemento-total corrigida	Alfa de Cronbach se se elimina o elemento
1	203,63	576,839	,795	,892
2	202,88	592,411	,723	,894
3	203,50	594,571	,899	,894
4	203,50	591,143	,417	,897
5	203,50	614,857	,496	,898
6	203,38	587,125	,533	,895
7	205,63	580,554	,733	,893
8	204,00	576,857	,677	,893
9	203,00	587,714	,414	,897
10	202,38	624,839	,078	,900
11	202,88	598,696	,460	,896
12	202,63	614,839	,234	,899
13	202,38	611,696	,436	,897
14	203,13	621,839	,111	,900
15	202,88	670,125	-,465	,913
16	204,38	629,411	-,045	,901
17	203,25	610,214	,503	,897
18	203,13	634,696	-,211	,902
19	202,63	628,268	-,010	,900
20	203,13	626,411	,046	,900
21	202,88	620,982	,159	,900
22	204,50	568,000	,713	,892
23	205,00	565,714	,616	,893
24	202,50	625,714	,037	,901
25	202,13	632,125	-,132	,901
26	203,50	614,286	,212	,899
27	203,50	592,000	,462	,896
28	202,63	628,268	-,023	,902
29	204,00	588,857	,594	,895
30	204,00	576,000	,741	,892
31	203,38	559,125	,720	,891
32	202,25	624,214	,101	,900
33	202,13	632,125	-,132	,901
34	204,13	549,268	,894	,888
35	203,00	580,000	,814	,892
36	203,00	608,286	,521	,897
37	203,25	565,643	,650	,893
38	203,63	546,268	,805	,889
39	202,50	612,286	,412	,898
40	203,13	623,554	,076	,901
41	203,63	560,839	,857	,890
42	205,75	628,786	-,041	,905

43	203,13	603,839	,482	,896
44	203,75	611,643	,196	,900
45	205,00	601,143	,261	,900

ANEXO 5 – ANÁLISE DE FIABILIDADE – ESTUDO FINAL

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseada nos elementos tipificados	N de elementos
,934	,935	45

	Media	Desvio Padrão	N
1	4,34	1,254	59
2	4,37	1,188	59
3	4,39	1,204	59
4	3,64	1,411	59
5	3,97	1,364	59
6	3,97	1,377	59
7	2,98	1,468	59
8	4,07	1,363	59
9	4,54	1,104	59
10	4,61	1,246	59
11	4,64	1,387	59
12	4,92	1,208	59
13	5,41	,893	59
14	4,93	1,230	59
15	5,24	,897	59
16	4,44	1,822	59
17	4,95	1,121	59
18	4,71	1,190	59
19	5,24	,971	59
20	4,46	1,418	59
21	4,19	1,503	59
22	3,81	1,697	59
23	3,47	1,860	59
24	4,88	1,176	59
25	5,10	,865	59
26	4,20	1,529	59
27	4,42	1,380	59
28	4,64	1,200	59
29	4,02	1,444	59
30	3,98	1,293	59
31	4,29	1,301	59
32	5,14	1,074	59
33	5,22	1,084	59

34	4,86	1,121	59
35	4,69	1,235	59
36	4,53	1,394	59
37	5,08	1,164	59
38	4,19	1,420	59
39	5,29	1,018	59
40	4,76	1,318	59
41	4,75	1,108	59
42	2,85	1,690	59
43	4,83	1,328	59
44	3,76	1,568	59
45	3,54	1,643	59

	Média de la escala si se elimina el elemento	Variância da escala se se elimina o elemento	Correlação elemento-total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se se elimina o elemento
1	195,98	864,258	,513	,887	,932
2	195,95	873,015	,417	,802	,933
3	195,93	860,030	,598	,921	,932
4	196,68	848,153	,651	,919	,931
5	196,36	851,061	,638	,916	,931
6	196,36	852,716	,610	,865	,931
7	197,34	860,573	,475	,919	,933
8	196,25	863,089	,484	,922	,932
9	195,78	868,726	,518	,953	,932
10	195,71	865,485	,500	,909	,932
11	195,68	848,705	,657	,938	,931
12	195,41	851,280	,723	,962	,931
13	194,92	877,389	,482	,869	,933
14	195,39	853,966	,670	,927	,931
15	195,08	890,803	,225	,902	,934
16	195,88	892,382	,073	,865	,937
17	195,37	886,341	,241	,873	,934
18	195,61	863,173	,559	,868	,932
19	195,08	889,113	,235	,836	,934
20	195,86	861,602	,481	,963	,932
21	196,14	841,912	,682	,906	,931
22	196,51	831,220	,711	,896	,930
23	196,85	842,338	,536	,938	,932
24	195,44	869,802	,468	,901	,933
25	195,22	884,140	,365	,942	,933
26	196,12	869,865	,349	,896	,934
27	195,90	879,334	,274	,935	,934
28	195,68	875,808	,372	,884	,933
29	196,31	854,595	,556	,916	,932
30	196,34	851,814	,665	,870	,931
31	196,03	865,826	,472	,855	,933
32	195,19	872,947	,466	,948	,933
33	195,10	872,162	,474	,947	,933

34	195,46	891,287	,166	,871	,935
35	195,63	856,962	,625	,852	,931
36	195,80	850,234	,633	,905	,931
37	195,24	859,598	,626	,912	,931
38	196,14	881,292	,242	,872	,934
39	195,03	868,551	,568	,949	,932
40	195,56	874,320	,354	,814	,933
41	195,58	893,248	,139	,705	,935
42	197,47	863,598	,375	,785	,934
43	195,49	861,909	,513	,856	,932
44	196,56	852,458	,532	,944	,932
45	196,78	849,209	,540	,943	,932

Anexo 6 – Análise Fatorial – Estudo Final

ADEQUACY OF THE CORRELATION MATRIX

Determinant of the matrix = 0.0000000000000001
 Bartlett's statistic = 2143.8 (df = 861; P = 0.000010)
 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test = 0.66964 (mediocre)

ROTATED LOADING MATRIX

(loadings lower than absolute 0.300 omitted)

Variable	F	1	F	2
V 1			0.556	
V 2			0.414	
V 3			0.632	
V 4			0.621	
V 5			0.669	
V 6			0.603	
V 7	-0.310		0.867	
V 8			0.796	
V 9			0.572	
V 10			0.397	
V 11			0.393	
V 12	0.560			
V 13	0.636			
V 14	0.598			
V 15	0.866		-0.451	
V 16				
V 17			0.490	
V 18	0.344			
V 19			0.519	
V 20			0.724	
V 21			0.578	
V 22				
V 23	0.412			
V 24	0.448			
V 25				
V 26	0.342			
V 27			0.508	
V 28			0.530	
V 29	0.392			
V 30				
V 31	0.566			
V 32	0.762			
V 33	0.565			
V 34			0.532	
V 35	0.693			
V 36	0.430			
V 37	0.853			
V 38	0.353			
V 39			0.380	
V 40	0.522			
V 41			0.471	
V 42			0.458	

Anexo 7 – Frequências – Estudo Final

Estatísticos											
	Idade	Sexo	Formação acadêmica	Há quantos anos trabalha na empresa?	Há quanto tempo permanece na atual categoria profissional?	Quantos anos esteve na categoria profissional anterior?	Qual a sua categoria profissional?	Indique a área onde trabalha	Indique a área onde trabalha	Vínculo laboral	Está a trabalhar
N	79	79	79	79	75	63	77	48	30	77	76
Válidos	0	0	0	0	4	16	2	31	49	2	3

Idade

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	24	1	1,3	1,3	1,3
	26	3	3,8	3,8	5,1
	27	1	1,3	1,3	6,3
	28	4	5,1	5,1	11,4
	29	1	1,3	1,3	12,7
	30	2	2,5	2,5	15,2
	31	6	7,6	7,6	22,8
	32	4	5,1	5,1	27,8
	33	6	7,6	7,6	35,4
	34	5	6,3	6,3	41,8
	35	1	1,3	1,3	43,0
	36	5	6,3	6,3	49,4
	37	7	8,9	8,9	58,2
	38	1	1,3	1,3	59,5
	39	2	2,5	2,5	62,0
	40	4	5,1	5,1	67,1
	41	4	5,1	5,1	72,2
	42	2	2,5	2,5	74,7
	44	2	2,5	2,5	77,2
	45	1	1,3	1,3	78,5
	46	3	3,8	3,8	82,3
	47	3	3,8	3,8	86,1
	48	4	5,1	5,1	91,1
	51	2	2,5	2,5	93,7
	52	2	2,5	2,5	96,2
	54	1	1,3	1,3	97,5
	55	1	1,3	1,3	98,7
	56	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Sexo

	Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
--	------------	--------------	---------------------	---------------------

Válidos	Masculino	79	100,0	100,0	100,0
---------	-----------	----	-------	-------	-------

Formação acadêmica

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	1º Ciclo	3	3,8	3,8	3,8
	2º Ciclo	31	39,2	39,2	43,0
	3º Ciclo	42	53,2	53,2	96,2
	Licenciatura	3	3,8	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Há quantos anos trabalha na empresa?

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	1	8	10,1	10,1	10,1
	2	2	2,5	2,5	12,7
	3	1	1,3	1,3	13,9
	5	20	25,3	25,3	39,2
	6	9	11,4	11,4	50,6
	7	1	1,3	1,3	51,9
	8	1	1,3	1,3	53,2
	9	6	7,6	7,6	60,8
	10	11	13,9	13,9	74,7
	11	2	2,5	2,5	77,2
	12	2	2,5	2,5	79,7
	13	1	1,3	1,3	81,0
	14	3	3,8	3,8	84,8
	15	1	1,3	1,3	86,1
	16	3	3,8	3,8	89,9
	18	2	2,5	2,5	92,4
	19	1	1,3	1,3	93,7
	28	1	1,3	1,3	94,9
	30	1	1,3	1,3	96,2
	32	2	2,5	2,5	98,7
	34	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Há quanto tempo permanece na atual categoria profissional?

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	1	35	44,3	46,7	46,7
	2	10	12,7	13,3	60,0
	3	2	2,5	2,7	62,7
	4	1	1,3	1,3	64,0
	5	6	7,6	8,0	72,0
	6	8	10,1	10,7	82,7
	7	4	5,1	5,3	88,0

	8	3	3,8	4,0	92,0
	10	4	5,1	5,3	97,3
	13	1	1,3	1,3	98,7
	20	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	94,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	5,1		
Total		79	100,0		

Quantos anos esteve na categoria profissional anterior?

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	1	6	7,6	9,5	9,5
	2	6	7,6	9,5	19,0
	3	12	15,2	19,0	38,1
	4	18	22,8	28,6	66,7
	5	8	10,1	12,7	79,4
	6	3	3,8	4,8	84,1
	7	2	2,5	3,2	87,3
	8	3	3,8	4,8	92,1
	9	2	2,5	3,2	95,2
	10	1	1,3	1,6	96,8
	12	1	1,3	1,6	98,4
	22	1	1,3	1,6	100,0
	Total	63	79,7	100,0	
Perdidos	Sistema	16	20,3		
Total		79	100,0		

Qual a sua categoria profissional?

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	Especializado	41	51,9	53,2	53,2
	Chefia II	4	5,1	5,2	58,4
	Técnico de Produção	13	16,5	16,9	75,3
	Trabalho Temporário	1	1,3	1,3	76,6
	Assistente Administrativo 1ª	1	1,3	1,3	77,9
	Chefe de Armazém	1	1,3	1,3	79,2
	Chefia I	1	1,3	1,3	80,5
	Semi-Especializado	7	8,9	9,1	89,6
	Técnico	3	3,8	3,9	93,5
	Operador de Armazém	1	1,3	1,3	94,8
	Chefia III	3	3,8	3,9	98,7
	Auxiliar de Produção	1	1,3	1,3	100,0
	Total	77	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,5		
Total		79	100,0		

Indique a área onde trabalha (Filme)

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	Embaladoras	3	3,8	6,3	6,3
	Bobinadoras	7	8,9	14,6	20,8
	Extrusão, Laminadoras, Bobinadoras, Embaladoras	2	2,5	4,2	25,0
	Armazém (Paletizadora/Expedição)	2	2,5	4,2	29,2
	Laminadoras, Bobinadoras	2	2,5	4,2	33,3
	Rebobinadoras	15	19,0	31,3	64,6
	Silos/Alimentação Linhas	2	2,5	4,2	68,8
	Silos/Alimentação de Linhas, Bobinadoras, Embaladoras	1	1,3	2,1	70,8
	Extrusão	10	12,7	20,8	91,7
	Bobinadoras, Embaladoras	2	2,5	4,2	95,8
	Laminadoras	2	2,5	4,2	100,0
	Total	48	60,8	100,0	
Perdidos	Sistema	31	39,2		
Total		79	100,0		

Indique a área onde trabalha (Reciclagem)

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	Lavagem, Extrusão	16	20,3	53,3	53,3
	Lavagem	4	5,1	13,3	66,7
	Supervisão, Lavagem, Extrusão	1	1,3	3,3	70,0
	Descarga de fardos e cargas de subprodutos, Administrativa	1	1,3	3,3	73,3
	Descarga de fardos e cargas de subprodutos	1	1,3	3,3	76,7
	Descarga de fardos e cargas de subprodutos, Supervisão, Administrativa	1	1,3	3,3	80,0
	Descarga de fardos e cargas de subprodutos, Lavagem, Extrusão	3	3,8	10,0	90,0
	Supervisão, Lavagem, Extrusão, Administrativa	2	2,5	6,7	96,7

	Descarga de fardos e cargas de subprodutos, Supervisão, Lavagem, Extrusão	1	1,3	3,3	100,0
	Total	30	38,0	100,0	
Perdidos	Sistema	49	62,0		
Total		79	100,0		

Vínculo laboral

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	Contrato de trabalho sem termo	61	77,2	79,2	79,2
	Contrato de trabalho a termo	16	20,3	20,8	100,0
	Total	77	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,5		
Total		79	100,0		

Está a trabalhar

		Frequência	Percentage m	Frequência relativa	Frequência absoluta
Válidos	Tempo Parcial	6	7,6	7,9	7,9
	Tempo Integral	70	88,6	92,1	100,0
	Total	76	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,8		
Total		79	100,0		

ANEXO 8 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ESTUDO FINAL

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
Idade	79	32	24	56	2985	37,78	,873	7,762	60,248
Sexo	79	0	1	1	79	1,00	,000	,000	,000
Formação académica	79	4	1	5	206	2,61	,083	,741	,549
Há quantos anos trabalha na empresa?	79	33	1	34	723	9,15	,817	7,257	52,669
Há quanto tempo permanece na atual categoria profissional?	75	19	1	20	268	3,57	,413	3,576	12,788
Quantos anos esteve na categoria profissional anterior?	63	21	1	22	284	4,51	,403	3,197	10,222
Qual a sua categoria profissional?	77	11	1	12	248	3,22	,370	3,243	10,516
Indique a área onde trabalha	48	11	1	12	287	5,98	,429	2,971	8,829
Indique a área onde trabalha	30	8	1	9	88	2,93	,498	2,728	7,444
Vínculo laboral	77	1	1	2	93	1,21	,047	,408	,167
Está a trabalhar	76	1	1	2	146	1,92	,031	,271	,074
N válido (según lista)	0								

ANEXO 9 – ESTUDO DA VALIDADE EXTERNA - ITENS

		TOTAL	SUBTOTAL1	SUBTOTAL2	1	2
TOTAL	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	1 79	,913** ,000 79	,917** ,000 79	,523** ,000 79	,482** ,000 79
SUBTOTAL1	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,913** ,000 79	1 79	,692** ,000 79	,401** ,000 79	,342** ,002 79
SUBTOTAL2	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,917** ,000 79	,692** ,000 79	1 79	,575** ,000 79	,511** ,000 79
1	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,523** ,000 79	,401** ,000 79	,575** ,000 79	1 79	,334** ,003 79
2	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,482** ,000 79	,342** ,002 79	,511** ,000 79	,334** ,003 79	1 79
3	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,543** ,000 79	,368** ,001 79	,646** ,000 79	,459** ,000 79	,485** ,000 79
4	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,606** ,000 79	,455** ,000 79	,669** ,000 79	,518** ,000 79	,373** ,001 79
5	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,664** ,000 79	,535** ,000 79	,712** ,000 79	,290** ,010 79	,333** ,003 79
6	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,606** ,000 79	,446** ,000 79	,672** ,000 79	,360** ,001 79	,325** ,003 79
7	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,543** ,000 79	,322** ,004 79	,674** ,000 79	,428** ,000 79	,245* ,029 79
8	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,548** ,000 79	,318** ,004 79	,683** ,000 79	,373** ,001 79	,293** ,009 79
9	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,561** ,000 79	,451** ,000 79	,630** ,000 79	,520** ,000 79	,258* ,022 79
10	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,520** ,000 79	,441** ,000 79	,551** ,000 79	,291** ,009 79	,247* ,028 79
11	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,566** ,000 79	,575** ,000 79	,501** ,000 79	,242* ,031 79	,123 ,282 79
12	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,653** ,000 79	,679** ,000 79	,527** ,000 79	,285* ,011 79	,324** ,004 79
13	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,469** ,000 79	,539** ,000 79	,334** ,003 79	,172 ,131 79	,189 ,095 79

14	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,678** ,000 79	,723** ,000 79	,566** ,000 79	,398** ,000 79	,276* ,014 79
15	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,324** ,004 79	,460** ,000 79	,133 ,243 79	,014 ,903 79	,127 ,264 79
		TOTAL	SUBTOTAL1	SUBTOTAL2	1	2
17	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,317** ,004 79	,264* ,019 79	,288** ,010 79	,016 ,887 79	,118 ,301 79
18	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,593** ,000 79	,553** ,000 79	,552** ,000 79	,203 ,072 79	,228* ,043 79
19	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,332** ,003 79	,287* ,010 79	,301** ,007 79	,014 ,900 79	,241* ,032 79
20	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,542** ,000 79	,433** ,000 79	,548** ,000 79	,294** ,008 79	,376** ,001 79
21	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,711** ,000 79	,592** ,000 79	,731** ,000 79	,483** ,000 79	,324** ,004 79
22	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,643** ,000 79	,628** ,000 79	,528** ,000 79	,336** ,002 79	,321** ,004 79
23	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,515** ,000 79	,526** ,000 79	,332** ,003 79	,229* ,042 79	,309** ,006 79
24	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,520** ,000 79	,517** ,000 79	,447** ,000 79	,180 ,113 79	,173 ,127 79
25	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,446** ,000 79	,420** ,000 79	,406** ,000 79	,095 ,405 79	,243* ,031 79
26	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,461** ,000 79	,496** ,000 79	,300** ,007 79	,152 ,182 79	,198 ,081 79
27	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,354** ,001 79	,422** ,000 79	,184 ,105 79	,256* ,023 79	,236* ,037 79
28	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,436** ,000 79	,269* ,016 79	,525** ,000 79	,234* ,038 79	,126 ,270 79
29	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,600** ,000 79	,606** ,000 79	,508** ,000 79	,248* ,028 79	,198 ,080 79
30	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,620** ,000 79	,657** ,000 79	,476** ,000 79	,291** ,009 79	,242* ,032 79
31	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,497** ,000 79	,453** ,000 79	,390** ,000 79	,248* ,027 79	,268* ,017 79
32	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,463** ,000 79	,489** ,000 79	,315** ,005 79	,147 ,195 79	,276* ,014 79
33	Correlação de Pearson	,512**	,624**	,349**	,329**	,176

	Sig. (bilateral)	,000	,000	,002	,003	,121
	N	79	79	79	79	79
35	Correlação de Pearson	,603**	,606**	,468**	,245*	,245*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,029	,030
	N	79	79	79	79	79
	TOTAL		SUBTOTAL1	SUBTOTAL2	1	2
36	Correlação de Pearson	,692**	,660**	,604**	,202	,259*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,074	,021
	N	79	79	79	79	79
37	Correlação de Pearson	,658**	,774**	,481**	,344**	,192
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,002	,091
	N	79	79	79	79	79
38	Correlação de Pearson	,320**	,404**	,214	,061	,250*
	Sig. (bilateral)	,004	,000	,058	,592	,026
	N	79	79	79	79	79
39	Correlação de Pearson	,571**	,739**	,348**	,297**	,161
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,002	,008	,156
	N	79	79	79	79	79
40	Correlação de Pearson	,400**	,478**	,255*	,189	,062
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,024	,095	,586
	N	79	79	79	79	79
42	Correlação de Pearson	,419**	,272*	,479**	,292**	,136
	Sig. (bilateral)	,000	,015	,000	,009	,232
	N	79	79	79	79	79
43	Correlação de Pearson	,541**	,568**	,424**	,114	,051
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,316	,657
	N	79	79	79	79	79
44	Correlação de Pearson	,544**	,358**	,629**	,211	,161
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,062	,157
	N	79	79	79	79	79
45	Correlação de Pearson	,551**	,392**	,613**	,083	,216
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,468	,056
	N	79	79	79	79	79

		3	4	5	6	7
TOTAL	Correlação de Pearson	,543**	,606**	,664**	,606**	,543**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL1	Correlação de Pearson	,368**	,455**	,535**	,446**	,322**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,000	,000	,004
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL2	Correlação de Pearson	,646**	,669**	,712**	,672**	,674**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
1	Correlação de Pearson	,459**	,518**	,290**	,360**	,428**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,010	,001	,000
	N	79	79	79	79	79
2	Correlação de Pearson	,485**	,373**	,333**	,325**	,245*
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,003	,003	,029
	N	79	79	79	79	79
3	Correlação de Pearson	1	,653**	,549**	,340**	,333**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,002	,003
	N	79	79	79	79	79
4	Correlação de Pearson	,653**	1	,635**	,480**	,477**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
5	Correlação de Pearson	,549**	,635**	1	,425**	,523**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79
6	Correlação de Pearson	,340**	,480**	,425**	1	,432**
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79
7	Correlação de Pearson	,333**	,477**	,523**	,432**	1
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79
8	Correlação de Pearson	,463**	,403**	,462**	,523**	,536**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
9	Correlação de Pearson	,514**	,333**	,410**	,357**	,387**
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,000	,001	,000
	N	79	79	79	79	79
10	Correlação de Pearson	,403**	,303**	,351**	,360**	,286*
	Sig. (bilateral)	,000	,007	,002	,001	,011
	N	79	79	79	79	79
11	Correlação de Pearson	,292**	,299**	,433**	,369**	,201
	Sig. (bilateral)	,009	,008	,000	,001	,075
	N	79	79	79	79	79
12	Correlação de Pearson	,259*	,278*	,395**	,401**	,248*
	Sig. (bilateral)	,021	,013	,000	,000	,027
	N	79	79	79	79	79
13	Correlação de Pearson	,144	,188	,103	,287*	-,086
	Sig. (bilateral)	,206	,096	,368	,010	,452
	N	79	79	79	79	79
14	Correlação de Pearson	,333**	,345**	,467**	,342**	,198
	Sig. (bilateral)	,003	,002	,000	,002	,080
	N	79	79	79	79	79
15	Correlação de Pearson	,021	,040	,100	,062	-,216
	Sig. (bilateral)	,852	,726	,379	,587	,055
	N	79	79	79	79	79

		3	4	5	6	7
17	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,221 ,051 79	,255* ,023 79	,090 ,429 79	,082 ,470 79	,128 ,261 79
18	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,320** ,004 79	,284* ,011 79	,468** ,000 79	,376** ,001 79	,284* ,011 79
19	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,155 ,172 79	,158 ,163 79	,270* ,016 79	,090 ,428 79	,122 ,286 79
20	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,324** ,004 79	,299** ,008 79	,342** ,002 79	,251* ,026 79	,385** ,000 79
21	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,364** ,001 79	,454** ,000 79	,538** ,000 79	,505** ,000 79	,523** ,000 79
22	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,178 ,116 79	,304** ,006 79	,385** ,000 79	,287* ,010 79	,474** ,000 79
23	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,070 ,542 79	,136 ,233 79	,190 ,093 79	,235* ,037 79	,190 ,093 79
24	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,290** ,010 79	,210 ,063 79	,378** ,001 79	,213 ,059 79	,317** ,004 79
25	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,124 ,278 79	,190 ,093 79	,414** ,000 79	,136 ,232 79	,180 ,113 79
26	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,091 ,426 79	,179 ,115 79	,243* ,031 79	,138 ,224 79	,205 ,070 79
27	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,013 ,913 79	,154 ,175 79	,025 ,829 79	,279* ,013 79	,034 ,766 79
28	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,293** ,009 79	,315** ,005 79	,305** ,006 79	,311** ,005 79	,187 ,098 79
29	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,306** ,006 79	,289** ,010 79	,433** ,000 79	,205 ,070 79	,379** ,001 79
30	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,305** ,006 79	,387** ,000 79	,385** ,000 79	,321** ,004 79	,250* ,026 79
31	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,187 ,098 79	,219 ,052 79	,246* ,029 79	,358** ,001 79	,134 ,239 79
32	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,199 ,078 79	,231* ,040 79	,208 ,066 79	,260* ,021 79	,114 ,318 79
33	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,291** ,009 79	,393** ,000 79	,273* ,015 79	,217 ,055 79	,138 ,225 79
35	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,262* ,020 79	,329** ,003 79	,372** ,001 79	,288* ,010 79	,233* ,039 79

		3	4	5	6	7
36	Correlação de Pearson	,398**	,453**	,526**	,271*	,413**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,016	,000
	N	79	79	79	79	79
37	Correlação de Pearson	,247*	,370**	,330**	,313**	,202
	Sig. (bilateral)	,028	,001	,003	,005	,074
	N	79	79	79	79	79
38	Correlação de Pearson	,071	,099	,196	,135	,061
	Sig. (bilateral)	,532	,387	,083	,235	,594
	N	79	79	79	79	79
39	Correlação de Pearson	,130	,268*	,289**	,168	,148
	Sig. (bilateral)	,252	,017	,010	,139	,192
	N	79	79	79	79	79
40	Correlação de Pearson	,064	,114	,219	,303**	,118
	Sig. (bilateral)	,578	,317	,053	,007	,300
	N	79	79	79	79	79
42	Correlação de Pearson	,128	,074	,126	,265*	,368**
	Sig. (bilateral)	,262	,517	,268	,018	,001
	N	79	79	79	79	79
43	Correlação de Pearson	,379**	,286*	,366**	,229*	,155
	Sig. (bilateral)	,001	,011	,001	,042	,173
	N	79	79	79	79	79
44	Correlação de Pearson	,208	,282*	,281*	,493**	,320**
	Sig. (bilateral)	,066	,012	,012	,000	,004
	N	79	79	79	79	79
45	Correlação de Pearson	,220	,279*	,288*	,413**	,275*
	Sig. (bilateral)	,052	,013	,010	,000	,014
	N	79	79	79	79	79

		8	9	10	11	12
TOTAL	Correlación de Pearson	,548**	,561**	,520**	,566**	,653**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL1	Correlación de Pearson	,318**	,451**	,441**	,575**	,679**
	Sig. (bilateral)	,004	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL2	Correlación de Pearson	,683**	,630**	,551**	,501**	,527**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
1	Correlación de Pearson	,373**	,520**	,291**	,242*	,285*
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,009	,031	,011
	N	79	79	79	79	79
2	Correlación de Pearson	,293**	,258*	,247*	,123	,324**
	Sig. (bilateral)	,009	,022	,028	,282	,004
	N	79	79	79	79	79
3	Correlación de Pearson	,463**	,514**	,403**	,292**	,259*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,009	,021
	N	79	79	79	79	79
4	Correlación de Pearson	,403**	,333**	,303**	,299**	,278*
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,007	,008	,013
	N	79	79	79	79	79
5	Correlación de Pearson	,462**	,410**	,351**	,433**	,395**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,002	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
6	Correlación de Pearson	,523**	,357**	,360**	,369**	,401**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,001	,001	,000
	N	79	79	79	79	79
7	Correlación de Pearson	,536**	,387**	,286*	,201	,248*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,011	,075	,027
	N	79	79	79	79	79
8	Correlación de Pearson	1	,493**	,277*	,277*	,288*
	Sig. (bilateral)		,000	,013	,014	,010
	N	79	79	79	79	79
9	Correlación de Pearson	,493**	1	,559**	,469**	,275*
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,014
	N	79	79	79	79	79
10	Correlación de Pearson	,277*	,559**	1	,460**	,312**
	Sig. (bilateral)	,013	,000		,000	,005
	N	79	79	79	79	79
11	Correlación de Pearson	,277*	,469**	,460**	1	,577**
	Sig. (bilateral)	,014	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79
12	Correlación de Pearson	,288*	,275*	,312**	,577**	1
	Sig. (bilateral)	,010	,014	,005	,000	
	N	79	79	79	79	79
13	Correlación de Pearson	,026	,144	,482**	,303**	,515**
	Sig. (bilateral)	,823	,205	,000	,007	,000
	N	79	79	79	79	79
14	Correlación de Pearson	,209	,476**	,476**	,544**	,627**
	Sig. (bilateral)	,065	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
15	Correlación de Pearson	-,005	,116	,118	,222*	,402**
	Sig. (bilateral)	,962	,307	,301	,049	,000
	N	79	79	79	79	79

		8	9	10	11	12
17	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,149 ,191 79	,078 ,496 79	,259* ,021 79	-,035 ,760 79	,125 ,273 79
18	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,436** ,000 79	,325** ,003 79	,314** ,005 79	,421** ,000 79	,428** ,000 79
19	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,264* ,019 79	,086 ,450 79	-,095 ,404 79	,044 ,699 79	,207 ,067 79
20	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,299** ,007 79	,365** ,001 79	,228* ,043 79	,204 ,072 79	,184 ,104 79
21	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,553** ,000 79	,395** ,000 79	,232* ,040 79	,464** ,000 79	,437** ,000 79
22	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,339** ,002 79	,216 ,056 79	,265* ,018 79	,347** ,002 79	,364** ,001 79
23	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,172 ,129 79	,159 ,162 79	,140 ,219 79	,316** ,004 79	,343** ,002 79
24	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,243* ,031 79	,346** ,002 79	,404** ,000 79	,282* ,012 79	,316** ,005 79
25	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,278* ,013 79	,169 ,137 79	,222* ,049 79	,099 ,383 79	,384** ,000 79
26	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,174 ,125 79	-,028 ,803 79	,042 ,714 79	,360** ,001 79	,374** ,001 79
27	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,042 ,715 79	,101 ,374 79	,064 ,572 79	,134 ,241 79	,221 ,050 79
28	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,365** ,001 79	,363** ,001 79	,307** ,006 79	,290** ,010 79	,267* ,017 79
29	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,308** ,006 79	,342** ,002 79	,253* ,025 79	,260* ,020 79	,297** ,008 79
30	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,164 ,149 79	,257* ,022 79	,201 ,076 79	,278* ,013 79	,359** ,001 79
31	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,283* ,012 79	,291** ,009 79	,175 ,123 79	,199 ,079 79	,270* ,016 79
32	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,121 ,286 79	,133 ,241 79	,178 ,116 79	,066 ,563 79	,424** ,000 79
33	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,179 ,115 79	,346** ,002 79	,216 ,056 79	,201 ,076 79	,363** ,001 79
35	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,185 ,103 79	,206 ,068 79	,191 ,091 79	,324** ,004 79	,449** ,000 79

		8	9	10	11	12
36	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,394** ,000 79	,295** ,008 79	,228* ,043 79	,242* ,032 79	,308** ,006 79
37	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,196 ,083 79	,310** ,006 79	,305** ,006 79	,396** ,000 79	,415** ,000 79
38	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,109 ,337 79	,197 ,082 79	,153 ,177 79	,250* ,026 79	,213 ,060 79
39	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,031 ,787 79	,252* ,025 79	,316** ,005 79	,228* ,043 79	,416** ,000 79
40	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,138 ,226 79	,149 ,189 79	,069 ,545 79	,198 ,081 79	,138 ,224 79
42	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,248* ,027 79	,247* ,028 79	,176 ,120 79	,183 ,107 79	,307** ,006 79
43	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,159 ,161 79	,304** ,007 79	,357** ,001 79	,259* ,021 79	,439** ,000 79
44	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,210 ,064 79	,212 ,060 79	,371** ,001 79	,338** ,002 79	,279* ,013 79
45	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,303** ,007 79	,178 ,116 79	,273* ,015 79	,321** ,004 79	,330** ,003 79

		13	14	15	17	18
TOTAL	Correlación de Pearson	,469**	,678**	,324**	,317**	,593**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,004	,004	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL1	Correlación de Pearson	,539**	,723**	,460**	,264*	,553**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,019	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL2	Correlación de Pearson	,334**	,566**	,133	,288**	,552**
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,243	,010	,000
	N	79	79	79	79	79
1	Correlación de Pearson	,172	,398**	,014	,016	,203
	Sig. (bilateral)	,131	,000	,903	,887	,072
	N	79	79	79	79	79
2	Correlación de Pearson	,189	,276*	,127	,118	,228*
	Sig. (bilateral)	,095	,014	,264	,301	,043
	N	79	79	79	79	79
3	Correlación de Pearson	,144	,333**	,021	,221	,320**
	Sig. (bilateral)	,206	,003	,852	,051	,004
	N	79	79	79	79	79
4	Correlación de Pearson	,188	,345**	,040	,255*	,284*
	Sig. (bilateral)	,096	,002	,726	,023	,011
	N	79	79	79	79	79
5	Correlación de Pearson	,103	,467**	,100	,090	,468**
	Sig. (bilateral)	,368	,000	,379	,429	,000
	N	79	79	79	79	79
6	Correlación de Pearson	,287*	,342**	,062	,082	,376**
	Sig. (bilateral)	,010	,002	,587	,470	,001
	N	79	79	79	79	79
7	Correlación de Pearson	-,086	,198	-,216	,128	,284*
	Sig. (bilateral)	,452	,080	,055	,261	,011
	N	79	79	79	79	79
8	Correlación de Pearson	,026	,209	-,005	,149	,436**
	Sig. (bilateral)	,823	,065	,962	,191	,000
	N	79	79	79	79	79
9	Correlación de Pearson	,144	,476**	,116	,078	,325**
	Sig. (bilateral)	,205	,000	,307	,496	,003
	N	79	79	79	79	79
10	Correlación de Pearson	,482**	,476**	,118	,259*	,314**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,301	,021	,005
	N	79	79	79	79	79
11	Correlación de Pearson	,303**	,544**	,222*	-,035	,421**
	Sig. (bilateral)	,007	,000	,049	,760	,000
	N	79	79	79	79	79
12	Correlación de Pearson	,515**	,627**	,402**	,125	,428**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,273	,000
	N	79	79	79	79	79
13	Correlación de Pearson	1	,541**	,485**	,443**	,289**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,010
	N	79	79	79	79	79
14	Correlación de Pearson	,541**	1	,470**	,244*	,411**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,030	,000
	N	79	79	79	79	79
15	Correlación de Pearson	,485**	,470**	1	,308**	,129
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,006	,259
	N	79	79	79	79	79

		13	14	15	17	18
17	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,443** ,000 79	,244* ,030 79	,308** ,006 79	1 79	,233* ,039 79
18	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,289** ,010 79	,411** ,000 79	,129 ,259 79	,233* ,039 79	1 79
19	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,149 ,189 79	,320** ,004 79	,378** ,001 79	,277* ,013 79	,401** ,000 79
20	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,252* ,025 79	,352** ,001 79	,122 ,283 79	,292** ,009 79	,368** ,001 79
21	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,246* ,029 79	,440** ,000 79	,023 ,844 79	,117 ,303 79	,490** ,000 79
22	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,170 ,135 79	,374** ,001 79	-,078 ,494 79	,081 ,480 79	,448** ,000 79
23	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,190 ,093 79	,268* ,017 79	,108 ,345 79	-,062 ,590 79	,294** ,009 79
24	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,102 ,369 79	,228* ,043 79	,246* ,029 79	,090 ,431 79	,129 ,258 79
25	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,319** ,004 79	,245* ,029 79	,449** ,000 79	,316** ,005 79	,148 ,192 79
26	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,279* ,013 79	,228* ,043 79	,321** ,004 79	,061 ,593 79	,234* ,038 79
27	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,299** ,007 79	,174 ,125 79	,247* ,028 79	,012 ,918 79	,128 ,261 79
28	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,107 ,348 79	,233* ,039 79	,010 ,928 79	,200 ,078 79	,306** ,006 79
29	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,160 ,160 79	,298** ,008 79	,039 ,736 79	,192 ,090 79	,403** ,000 79
30	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,275* ,014 79	,455** ,000 79	,125 ,274 79	,178 ,116 79	,317** ,004 79
31	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,156 ,169 79	,235* ,037 79	,099 ,384 79	,140 ,218 79	,365** ,001 79
32	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,337** ,002 79	,402** ,000 79	,324** ,004 79	,201 ,075 79	,219 ,052 79
33	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,204 ,071 79	,378** ,001 79	,377** ,001 79	,162 ,155 79	,212 ,061 79
35	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,140 ,220 79	,348** ,002 79	,308** ,006 79	,016 ,888 79	,162 ,155 79

		13	14	15	17	18
36	Correlação de Pearson	,175	,362**	,180	,341**	,475**
	Sig. (bilateral)	,123	,001	,113	,002	,000
	N	79	79	79	79	79
37	Correlação de Pearson	,378**	,521**	,365**	,143	,440**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,001	,208	,000
	N	79	79	79	79	79
38	Correlação de Pearson	,178	,214	,178	-,022	,245*
	Sig. (bilateral)	,117	,058	,117	,847	,030
	N	79	79	79	79	79
39	Correlação de Pearson	,405**	,571**	,370**	,232*	,307**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,040	,006
	N	79	79	79	79	79
40	Correlação de Pearson	,146	,180	,210	,042	,326**
	Sig. (bilateral)	,201	,113	,063	,716	,003
	N	79	79	79	79	79
42	Correlação de Pearson	,171	,266*	,024	,025	,042
	Sig. (bilateral)	,131	,018	,834	,830	,716
	N	79	79	79	79	79
43	Correlação de Pearson	,313**	,412**	,329**	,249*	,153
	Sig. (bilateral)	,005	,000	,003	,027	,179
	N	79	79	79	79	79
44	Correlação de Pearson	,350**	,353**	,074	,255*	,210
	Sig. (bilateral)	,002	,001	,514	,023	,064
	N	79	79	79	79	79
45	Correlação de Pearson	,317**	,309**	,079	,258*	,267*
	Sig. (bilateral)	,004	,006	,487	,021	,017
	N	79	79	79	79	79

		19	20	21	22	23
TOTAL	Correlação de Pearson	,332**	,542**	,711**	,643**	,515**
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL1	Correlação de Pearson	,287*	,433**	,592**	,628**	,526**
	Sig. (bilateral)	,010	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL2	Correlação de Pearson	,301**	,548**	,731**	,528**	,332**
	Sig. (bilateral)	,007	,000	,000	,000	,003
	N	79	79	79	79	79
1	Correlação de Pearson	,014	,294**	,483**	,336**	,229*
	Sig. (bilateral)	,900	,008	,000	,002	,042
	N	79	79	79	79	79
2	Correlação de Pearson	,241*	,376**	,324**	,321**	,309**
	Sig. (bilateral)	,032	,001	,004	,004	,006
	N	79	79	79	79	79
3	Correlação de Pearson	,155	,324**	,364**	,178	,070
	Sig. (bilateral)	,172	,004	,001	,116	,542
	N	79	79	79	79	79
4	Correlação de Pearson	,158	,299**	,454**	,304**	,136
	Sig. (bilateral)	,163	,008	,000	,006	,233
	N	79	79	79	79	79
5	Correlação de Pearson	,270*	,342**	,538**	,385**	,190
	Sig. (bilateral)	,016	,002	,000	,000	,093
	N	79	79	79	79	79
6	Correlação de Pearson	,090	,251*	,505**	,287*	,235*
	Sig. (bilateral)	,428	,026	,000	,010	,037
	N	79	79	79	79	79
7	Correlação de Pearson	,122	,385**	,523**	,474**	,190
	Sig. (bilateral)	,286	,000	,000	,000	,093
	N	79	79	79	79	79
8	Correlação de Pearson	,264*	,299**	,553**	,339**	,172
	Sig. (bilateral)	,019	,007	,000	,002	,129
	N	79	79	79	79	79
9	Correlação de Pearson	,086	,365**	,395**	,216	,159
	Sig. (bilateral)	,450	,001	,000	,056	,162
	N	79	79	79	79	79
10	Correlação de Pearson	-,095	,228*	,232*	,265*	,140
	Sig. (bilateral)	,404	,043	,040	,018	,219
	N	79	79	79	79	79
11	Correlação de Pearson	,044	,204	,464**	,347**	,316**
	Sig. (bilateral)	,699	,072	,000	,002	,004
	N	79	79	79	79	79
12	Correlação de Pearson	,207	,184	,437**	,364**	,343**
	Sig. (bilateral)	,067	,104	,000	,001	,002
	N	79	79	79	79	79
13	Correlação de Pearson	,149	,252*	,246*	,170	,190
	Sig. (bilateral)	,189	,025	,029	,135	,093
	N	79	79	79	79	79
14	Correlação de Pearson	,320**	,352**	,440**	,374**	,268*
	Sig. (bilateral)	,004	,001	,000	,001	,017
	N	79	79	79	79	79
15	Correlação de Pearson	,378**	,122	,023	-,078	,108
	Sig. (bilateral)	,001	,283	,844	,494	,345
	N	79	79	79	79	79

		19	20	21	22	23
17	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,277* ,013 79	,292** ,009 79	,117 ,303 79	,081 ,480 79	-,062 ,590 79
18	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,401** ,000 79	,368** ,001 79	,490** ,000 79	,448** ,000 79	,294** ,009 79
19	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	1 79	,294** ,008 79	,255* ,023 79	,105 ,359 79	,181 ,111 79
20	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,294** ,008 79	1 79	,445** ,000 79	,394** ,000 79	,315** ,005 79
21	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,255* ,023 79	,445** ,000 79	1 79	,589** ,000 79	,241* ,033 79
22	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,105 ,359 79	,394** ,000 79	,589** ,000 79	1 79	,567** ,000 79
23	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,181 ,111 79	,315** ,005 79	,241* ,033 79	,567** ,000 79	1 79
24	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	-,027 ,810 79	,122 ,285 79	,180 ,113 79	,278* ,013 79	,271* ,016 79
25	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,298** ,008 79	,329** ,003 79	,180 ,113 79	,091 ,426 79	,089 ,436 79
26	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,060 ,597 79	,258* ,022 79	,471** ,000 79	,390** ,000 79	,307** ,006 79
27	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,070 ,541 79	,379** ,001 79	,221* ,050 79	,186 ,100 79	,464** ,000 79
28	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	-,026 ,822 79	,170 ,133 79	,277* ,013 79	,153 ,178 79	,120 ,293 79
29	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,028 ,803 79	,499** ,000 79	,427** ,000 79	,477** ,000 79	,330** ,003 79
30	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,172 ,130 79	,314** ,005 79	,312** ,005 79	,493** ,000 79	,446** ,000 79
31	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,111 ,332 79	,257* ,022 79	,239* ,034 79	,365** ,001 79	,448** ,000 79
32	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,322** ,004 79	,280* ,012 79	,192 ,090 79	,273* ,015 79	,247* ,028 79
33	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,176 ,120 79	-,062 ,585 79	,236* ,036 79	,156 ,170 79	,151 ,185 79
35	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,236* ,037 79	,078 ,496 79	,324** ,004 79	,388** ,000 79	,347** ,002 79

		19	20	21	22	23
36	Correlação de Pearson	,282*	,540**	,442**	,567**	,357**
	Sig. (bilateral)	,012	,000	,000	,000	,001
	N	79	79	79	79	79
37	Correlação de Pearson	,299**	,222*	,507**	,429**	,318**
	Sig. (bilateral)	,007	,049	,000	,000	,004
	N	79	79	79	79	79
38	Correlação de Pearson	,262*	,154	,273*	,169	,183
	Sig. (bilateral)	,020	,176	,015	,135	,106
	N	79	79	79	79	79
39	Correlação de Pearson	,191	,158	,285*	,428**	,277*
	Sig. (bilateral)	,091	,165	,011	,000	,013
	N	79	79	79	79	79
40	Correlação de Pearson	,127	,137	,301**	,267*	,230*
	Sig. (bilateral)	,265	,229	,007	,017	,042
	N	79	79	79	79	79
42	Correlação de Pearson	-,013	,174	,271*	,259*	,254*
	Sig. (bilateral)	,906	,125	,016	,021	,024
	N	79	79	79	79	79
43	Correlação de Pearson	,054	,039	,202	,195	,236*
	Sig. (bilateral)	,636	,732	,074	,085	,036
	N	79	79	79	79	79
44	Correlação de Pearson	,133	,236*	,426**	,262*	,136
	Sig. (bilateral)	,242	,036	,000	,019	,232
	N	79	79	79	79	79
45	Correlação de Pearson	,203	,165	,453**	,316**	,147
	Sig. (bilateral)	,072	,147	,000	,005	,195
	N	79	79	79	79	79

		24	25	26	27	28
TOTAL	Correlação de Pearson	,520**	,446**	,461**	,354**	,436**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,001	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL1	Correlação de Pearson	,517**	,420**	,496**	,422**	,269*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,016
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL2	Correlação de Pearson	,447**	,406**	,300**	,184	,525**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,007	,105	,000
	N	79	79	79	79	79
1	Correlação de Pearson	,180	,095	,152	,256*	,234*
	Sig. (bilateral)	,113	,405	,182	,023	,038
	N	79	79	79	79	79
2	Correlação de Pearson	,173	,243*	,198	,236*	,126
	Sig. (bilateral)	,127	,031	,081	,037	,270
	N	79	79	79	79	79
3	Correlação de Pearson	,290**	,124	,091	,013	,293**
	Sig. (bilateral)	,010	,278	,426	,913	,009
	N	79	79	79	79	79
4	Correlação de Pearson	,210	,190	,179	,154	,315**
	Sig. (bilateral)	,063	,093	,115	,175	,005
	N	79	79	79	79	79
5	Correlação de Pearson	,378**	,414**	,243*	,025	,305**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,031	,829	,006
	N	79	79	79	79	79
6	Correlação de Pearson	,213	,136	,138	,279*	,311**
	Sig. (bilateral)	,059	,232	,224	,013	,005
	N	79	79	79	79	79
7	Correlação de Pearson	,317**	,180	,205	,034	,187
	Sig. (bilateral)	,004	,113	,070	,766	,098
	N	79	79	79	79	79
8	Correlação de Pearson	,243*	,278*	,174	,042	,365**
	Sig. (bilateral)	,031	,013	,125	,715	,001
	N	79	79	79	79	79
9	Correlação de Pearson	,346**	,169	-,028	,101	,363**
	Sig. (bilateral)	,002	,137	,803	,374	,001
	N	79	79	79	79	79
10	Correlação de Pearson	,404**	,222*	,042	,064	,307**
	Sig. (bilateral)	,000	,049	,714	,572	,006
	N	79	79	79	79	79
11	Correlação de Pearson	,282*	,099	,360**	,134	,290**
	Sig. (bilateral)	,012	,383	,001	,241	,010
	N	79	79	79	79	79
12	Correlação de Pearson	,316**	,384**	,374**	,221	,267*
	Sig. (bilateral)	,005	,000	,001	,050	,017
	N	79	79	79	79	79
13	Correlação de Pearson	,102	,319**	,279*	,299**	,107
	Sig. (bilateral)	,369	,004	,013	,007	,348
	N	79	79	79	79	79
14	Correlação de Pearson	,228*	,245*	,228*	,174	,233*
	Sig. (bilateral)	,043	,029	,043	,125	,039
	N	79	79	79	79	79
15	Correlação de Pearson	,246*	,449**	,321**	,247*	,010
	Sig. (bilateral)	,029	,000	,004	,028	,928
	N	79	79	79	79	79

		24	25	26	27	28
17	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,090 ,431 79	,316** ,005 79	,061 ,593 79	,012 ,918 79	,200 ,078 79
18	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,129 ,258 79	,148 ,192 79	,234* ,038 79	,128 ,261 79	,306** ,006 79
19	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	-,027 ,810 79	,298** ,008 79	,060 ,597 79	,070 ,541 79	-,026 ,822 79
20	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,122 ,285 79	,329** ,003 79	,258* ,022 79	,379** ,001 79	,170 ,133 79
21	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,180 ,113 79	,180 ,113 79	,471** ,000 79	,221* ,050 79	,277* ,013 79
22	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,278* ,013 79	,091 ,426 79	,390** ,000 79	,186 ,100 79	,153 ,178 79
23	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,271* ,016 79	,089 ,436 79	,307** ,006 79	,464** ,000 79	,120 ,293 79
24	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	1 79	,554** ,000 79	,155 ,174 79	,022 ,851 79	,265* ,018 79
25	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,554** ,000 79	1 79	,200 ,078 79	,089 ,438 79	,204 ,071 79
26	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,155 ,174 79	,200 ,078 79	1 79	,423** ,000 79	,082 ,472 79
27	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,022 ,851 79	,089 ,438 79	,423** ,000 79	1 79	-,098 ,389 79
28	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,265* ,018 79	,204 ,071 79	,082 ,472 79	-,098 ,389 79	1 79
29	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,391** ,000 79	,353** ,001 79	,425** ,000 79	,269* ,016 79	,347** ,002 79
30	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,314** ,005 79	,206 ,068 79	,314** ,005 79	,210 ,064 79	,139 ,222 79
31	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,264* ,019 79	,179 ,115 79	,116 ,307 79	,277* ,014 79	,314** ,005 79
32	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,170 ,133 79	,170 ,135 79	,196 ,083 79	,353** ,001 79	-,011 ,921 79
33	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,528** ,000 79	,336** ,002 79	,103 ,365 79	,131 ,249 79	,161 ,157 79
35	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,515** ,000 79	,323** ,004 79	,238* ,035 79	,145 ,203 79	,236* ,036 79

		24	25	26	27	28
36	Correlação de Pearson	,414**	,425**	,373**	,174	,313**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,125	,005
	N	79	79	79	79	79
37	Correlação de Pearson	,372**	,230*	,300**	,361**	,168
	Sig. (bilateral)	,001	,042	,007	,001	,139
	N	79	79	79	79	79
38	Correlação de Pearson	,239*	,221	,144	,193	-,133
	Sig. (bilateral)	,034	,050	,206	,088	,244
	N	79	79	79	79	79
39	Correlação de Pearson	,420**	,313**	,084	,140	,156
	Sig. (bilateral)	,000	,005	,461	,219	,171
	N	79	79	79	79	79
40	Correlação de Pearson	,310**	,115	,265*	,214	,005
	Sig. (bilateral)	,005	,314	,018	,058	,963
	N	79	79	79	79	79
42	Correlação de Pearson	,202	,114	,200	,094	,206
	Sig. (bilateral)	,074	,318	,077	,409	,069
	N	79	79	79	79	79
43	Correlação de Pearson	,425**	,273*	,197	,041	,389**
	Sig. (bilateral)	,000	,015	,082	,717	,000
	N	79	79	79	79	79
44	Correlação de Pearson	,125	,132	,167	,038	,437**
	Sig. (bilateral)	,272	,246	,141	,739	,000
	N	79	79	79	79	79
45	Correlação de Pearson	,173	,173	,182	,016	,430**
	Sig. (bilateral)	,127	,128	,109	,891	,000
	N	79	79	79	79	79

		29	30	31	32	33
TOTAL	Correlação de Pearson	,600**	,620**	,497**	,463**	,512**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL1	Correlação de Pearson	,606**	,657**	,453**	,489**	,624**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL2	Correlação de Pearson	,508**	,476**	,390**	,315**	,349**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,005	,002
	N	79	79	79	79	79
1	Correlação de Pearson	,248*	,291**	,248*	,147	,329**
	Sig. (bilateral)	,028	,009	,027	,195	,003
	N	79	79	79	79	79
2	Correlação de Pearson	,198	,242*	,268*	,276*	,176
	Sig. (bilateral)	,080	,032	,017	,014	,121
	N	79	79	79	79	79
3	Correlação de Pearson	,306**	,305**	,187	,199	,291**
	Sig. (bilateral)	,006	,006	,098	,078	,009
	N	79	79	79	79	79
4	Correlação de Pearson	,289**	,387**	,219	,231*	,393**
	Sig. (bilateral)	,010	,000	,052	,040	,000
	N	79	79	79	79	79
5	Correlação de Pearson	,433**	,385**	,246*	,208	,273*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,029	,066	,015
	N	79	79	79	79	79
6	Correlação de Pearson	,205	,321**	,358**	,260*	,217
	Sig. (bilateral)	,070	,004	,001	,021	,055
	N	79	79	79	79	79
7	Correlação de Pearson	,379**	,250*	,134	,114	,138
	Sig. (bilateral)	,001	,026	,239	,318	,225
	N	79	79	79	79	79
8	Correlação de Pearson	,308**	,164	,283*	,121	,179
	Sig. (bilateral)	,006	,149	,012	,286	,115
	N	79	79	79	79	79
9	Correlação de Pearson	,342**	,257*	,291**	,133	,346**
	Sig. (bilateral)	,002	,022	,009	,241	,002
	N	79	79	79	79	79
10	Correlação de Pearson	,253*	,201	,175	,178	,216
	Sig. (bilateral)	,025	,076	,123	,116	,056
	N	79	79	79	79	79
11	Correlação de Pearson	,260*	,278*	,199	,066	,201
	Sig. (bilateral)	,020	,013	,079	,563	,076
	N	79	79	79	79	79
12	Correlação de Pearson	,297**	,359**	,270*	,424**	,363**
	Sig. (bilateral)	,008	,001	,016	,000	,001
	N	79	79	79	79	79
13	Correlação de Pearson	,160	,275*	,156	,337**	,204
	Sig. (bilateral)	,160	,014	,169	,002	,071
	N	79	79	79	79	79
14	Correlação de Pearson	,298**	,455**	,235*	,402**	,378**
	Sig. (bilateral)	,008	,000	,037	,000	,001
	N	79	79	79	79	79
15	Correlação de Pearson	,039	,125	,099	,324**	,377**
	Sig. (bilateral)	,736	,274	,384	,004	,001
	N	79	79	79	79	79

		29	30	31	32	33
17	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,192 ,090 79	,178 ,116 79	,140 ,218 79	,201 ,075 79	,162 ,155 79
18	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,403** ,000 79	,317** ,004 79	,365** ,001 79	,219 ,052 79	,212 ,061 79
19	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,028 ,803 79	,172 ,130 79	,111 ,332 79	,322** ,004 79	,176 ,120 79
20	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,499** ,000 79	,314** ,005 79	,257* ,022 79	,280* ,012 79	-,062 ,585 79
21	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,427** ,000 79	,312** ,005 79	,239* ,034 79	,192 ,090 79	,236* ,036 79
22	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,477** ,000 79	,493** ,000 79	,365** ,001 79	,273* ,015 79	,156 ,170 79
23	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,330** ,003 79	,446** ,000 79	,448** ,000 79	,247* ,028 79	,151 ,185 79
24	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,391** ,000 79	,314** ,005 79	,264* ,019 79	,170 ,133 79	,528** ,000 79
25	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,353** ,001 79	,206 ,068 79	,179 ,115 79	,170 ,135 79	,336** ,002 79
26	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,425** ,000 79	,314** ,005 79	,116 ,307 79	,196 ,083 79	,103 ,365 79
27	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,269* ,016 79	,210 ,064 79	,277* ,014 79	,353** ,001 79	,131 ,249 79
28	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,347** ,002 79	,139 ,222 79	,314** ,005 79	-,011 ,921 79	,161 ,157 79
29	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	1 79	,464** ,000 79	,369** ,001 79	,070 ,543 79	,273* ,015 79
30	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,464** ,000 79	1 79	,353** ,001 79	,292** ,009 79	,339** ,002 79
31	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,369** ,001 79	,353** ,001 79	1 79	,181 ,110 79	,277* ,014 79
32	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,070 ,543 79	,292** ,009 79	,181 ,110 79	1 79	,397** ,000 79
33	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,273* ,015 79	,339** ,002 79	,277* ,014 79	,397** ,000 79	1 79
35	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,248* ,027 79	,432** ,000 79	,290** ,010 79	,368** ,001 79	,533** ,000 79

		29	30	31	32	33
36	Correlação de Pearson	,643**	,485**	,304**	,350**	,315**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,006	,002	,005
	N	79	79	79	79	79
37	Correlação de Pearson	,334**	,413**	,291**	,281*	,638**
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,009	,012	,000
	N	79	79	79	79	79
38	Correlação de Pearson	-,062	,141	,037	,218	,362**
	Sig. (bilateral)	,585	,216	,743	,054	,001
	N	79	79	79	79	79
39	Correlação de Pearson	,302**	,454**	,331**	,420**	,674**
	Sig. (bilateral)	,007	,000	,003	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
40	Correlação de Pearson	,279*	,256*	,386**	,221	,279*
	Sig. (bilateral)	,013	,023	,000	,051	,013
	N	79	79	79	79	79
42	Correlação de Pearson	,148	,272*	,145	,133	,047
	Sig. (bilateral)	,192	,015	,202	,242	,680
	N	79	79	79	79	79
43	Correlação de Pearson	,378**	,370**	,249*	,381**	,508**
	Sig. (bilateral)	,001	,001	,027	,001	,000
	N	79	79	79	79	79
44	Correlação de Pearson	,193	,285*	,178	,220	,065
	Sig. (bilateral)	,088	,011	,116	,052	,570
	N	79	79	79	79	79
45	Correlação de Pearson	,232*	,342**	,179	,170	,085
	Sig. (bilateral)	,040	,002	,115	,135	,457
	N	79	79	79	79	79

		35	36	37	38	39
TOTAL	Correlação de Pearson	,603**	,692**	,658**	,320**	,571**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,004	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL1	Correlação de Pearson	,606**	,660**	,774**	,404**	,739**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL2	Correlação de Pearson	,468**	,604**	,481**	,214	,348**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,058	,002
	N	79	79	79	79	79
1	Correlação de Pearson	,245*	,202	,344**	,061	,297**
	Sig. (bilateral)	,029	,074	,002	,592	,008
	N	79	79	79	79	79
2	Correlação de Pearson	,245*	,259*	,192	,250*	,161
	Sig. (bilateral)	,030	,021	,091	,026	,156
	N	79	79	79	79	79
3	Correlação de Pearson	,262*	,398**	,247*	,071	,130
	Sig. (bilateral)	,020	,000	,028	,532	,252
	N	79	79	79	79	79
4	Correlação de Pearson	,329**	,453**	,370**	,099	,268*
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,001	,387	,017
	N	79	79	79	79	79
5	Correlação de Pearson	,372**	,526**	,330**	,196	,289**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,003	,083	,010
	N	79	79	79	79	79
6	Correlação de Pearson	,288*	,271*	,313**	,135	,168
	Sig. (bilateral)	,010	,016	,005	,235	,139
	N	79	79	79	79	79
7	Correlação de Pearson	,233*	,413**	,202	,061	,148
	Sig. (bilateral)	,039	,000	,074	,594	,192
	N	79	79	79	79	79
8	Correlação de Pearson	,185	,394**	,196	,109	-,031
	Sig. (bilateral)	,103	,000	,083	,337	,787
	N	79	79	79	79	79
9	Correlação de Pearson	,206	,295**	,310**	,197	,252*
	Sig. (bilateral)	,068	,008	,006	,082	,025
	N	79	79	79	79	79
10	Correlação de Pearson	,191	,228*	,305**	,153	,316**
	Sig. (bilateral)	,091	,043	,006	,177	,005
	N	79	79	79	79	79
11	Correlação de Pearson	,324**	,242*	,396**	,250*	,228*
	Sig. (bilateral)	,004	,032	,000	,026	,043
	N	79	79	79	79	79
12	Correlação de Pearson	,449**	,308**	,415**	,213	,416**
	Sig. (bilateral)	,000	,006	,000	,060	,000
	N	79	79	79	79	79
13	Correlação de Pearson	,140	,175	,378**	,178	,405**
	Sig. (bilateral)	,220	,123	,001	,117	,000
	N	79	79	79	79	79
14	Correlação de Pearson	,348**	,362**	,521**	,214	,571**
	Sig. (bilateral)	,002	,001	,000	,058	,000
	N	79	79	79	79	79
15	Correlação de Pearson	,308**	,180	,365**	,178	,370**
	Sig. (bilateral)	,006	,113	,001	,117	,001
	N	79	79	79	79	79

		35	36	37	38	39
17	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,016 ,888 79	,341** ,002 79	,143 ,208 79	-,022 ,847 79	,232* ,040 79
18	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,162 ,155 79	,475** ,000 79	,440** ,000 79	,245* ,030 79	,307** ,006 79
19	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,236* ,037 79	,282* ,012 79	,299** ,007 79	,262* ,020 79	,191 ,091 79
20	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,078 ,496 79	,540** ,000 79	,222* ,049 79	,154 ,176 79	,158 ,165 79
21	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,324** ,004 79	,442** ,000 79	,507** ,000 79	,273* ,015 79	,285* ,011 79
22	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,388** ,000 79	,567** ,000 79	,429** ,000 79	,169 ,135 79	,428** ,000 79
23	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,347** ,002 79	,357** ,001 79	,318** ,004 79	,183 ,106 79	,277* ,013 79
24	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,515** ,000 79	,414** ,000 79	,372** ,001 79	,239* ,034 79	,420** ,000 79
25	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,323** ,004 79	,425** ,000 79	,230* ,042 79	,221 ,050 79	,313** ,005 79
26	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,238* ,035 79	,373** ,001 79	,300** ,007 79	,144 ,206 79	,084 ,461 79
27	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,145 ,203 79	,174 ,125 79	,361** ,001 79	,193 ,088 79	,140 ,219 79
28	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,236* ,036 79	,313** ,005 79	,168 ,139 79	-,133 ,244 79	,156 ,171 79
29	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,248* ,027 79	,643** ,000 79	,334** ,003 79	-,062 ,585 79	,302** ,007 79
30	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,432** ,000 79	,485** ,000 79	,413** ,000 79	,141 ,216 79	,454** ,000 79
31	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,290** ,010 79	,304** ,006 79	,291** ,009 79	,037 ,743 79	,331** ,003 79
32	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,368** ,001 79	,350** ,002 79	,281* ,012 79	,218 ,054 79	,420** ,000 79
33	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,533** ,000 79	,315** ,005 79	,638** ,000 79	,362** ,001 79	,674** ,000 79
35	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	1 79	,376** ,001 79	,469** ,000 79	,290** ,009 79	,516** ,000 79

		35	36	37	38	39
36	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,376** ,001 79	1 79	,388** ,000 79	,161 ,157 79	,390** ,000 79
37	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,469** ,000 79	,388** ,000 79	1 79	,423** ,000 79	,670** ,000 79
38	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,290** ,009 79	,161 ,157 79	,423** ,000 79	1 79	,347** ,002 79
39	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,516** ,000 79	,390** ,000 79	,670** ,000 79	,347** ,002 79	1 79
40	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,322** ,004 79	,280* ,012 79	,407** ,000 79	,110 ,336 79	,381** ,001 79
42	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,256* ,023 79	,176 ,121 79	,141 ,216 79	-,012 ,916 79	,091 ,427 79
43	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,504** ,000 79	,325** ,003 79	,357** ,001 79	,012 ,918 79	,491** ,000 79
44	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,371** ,001 79	,263* ,019 79	,251* ,026 79	,057 ,617 79	,161 ,157 79
45	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,400** ,000 79	,347** ,002 79	,265* ,018 79	,072 ,528 79	,159 ,160 79

		40	42	43	44	45
TOTAL	Correlação de Pearson	,400**	,419**	,541**	,544**	,551**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL1	Correlação de Pearson	,478**	,272*	,568**	,358**	,392**
	Sig. (bilateral)	,000	,015	,000	,001	,000
	N	79	79	79	79	79
SUBTOTAL2	Correlação de Pearson	,255*	,479**	,424**	,629**	,613**
	Sig. (bilateral)	,024	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
1	Correlação de Pearson	,189	,292**	,114	,211	,083
	Sig. (bilateral)	,095	,009	,316	,062	,468
	N	79	79	79	79	79
2	Correlação de Pearson	,062	,136	,051	,161	,216
	Sig. (bilateral)	,586	,232	,657	,157	,056
	N	79	79	79	79	79
3	Correlação de Pearson	,064	,128	,379**	,208	,220
	Sig. (bilateral)	,578	,262	,001	,066	,052
	N	79	79	79	79	79
4	Correlação de Pearson	,114	,074	,286*	,282*	,279*
	Sig. (bilateral)	,317	,517	,011	,012	,013
	N	79	79	79	79	79
5	Correlação de Pearson	,219	,126	,366**	,281*	,288*
	Sig. (bilateral)	,053	,268	,001	,012	,010
	N	79	79	79	79	79
6	Correlação de Pearson	,303**	,265*	,229*	,493**	,413**
	Sig. (bilateral)	,007	,018	,042	,000	,000
	N	79	79	79	79	79
7	Correlação de Pearson	,118	,368**	,155	,320**	,275*
	Sig. (bilateral)	,300	,001	,173	,004	,014
	N	79	79	79	79	79
8	Correlação de Pearson	,138	,248*	,159	,210	,303**
	Sig. (bilateral)	,226	,027	,161	,064	,007
	N	79	79	79	79	79
9	Correlação de Pearson	,149	,247*	,304**	,212	,178
	Sig. (bilateral)	,189	,028	,007	,060	,116
	N	79	79	79	79	79
10	Correlação de Pearson	,069	,176	,357**	,371**	,273*
	Sig. (bilateral)	,545	,120	,001	,001	,015
	N	79	79	79	79	79
11	Correlação de Pearson	,198	,183	,259*	,338**	,321**
	Sig. (bilateral)	,081	,107	,021	,002	,004
	N	79	79	79	79	79
12	Correlação de Pearson	,138	,307**	,439**	,279*	,330**
	Sig. (bilateral)	,224	,006	,000	,013	,003
	N	79	79	79	79	79
13	Correlação de Pearson	,146	,171	,313**	,350**	,317**
	Sig. (bilateral)	,201	,131	,005	,002	,004
	N	79	79	79	79	79
14	Correlação de Pearson	,180	,266*	,412**	,353**	,309**
	Sig. (bilateral)	,113	,018	,000	,001	,006
	N	79	79	79	79	79
15	Correlação de Pearson	,210	,024	,329**	,074	,079
	Sig. (bilateral)	,063	,834	,003	,514	,487
	N	79	79	79	79	79

		40	42	43	44	45
17	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,042 ,716 79	,025 ,830 79	,249* ,027 79	,255* ,023 79	,258* ,021 79
18	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,326** ,003 79	,042 ,716 79	,153 ,179 79	,210 ,064 79	,267* ,017 79
19	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,127 ,265 79	-,013 ,906 79	,054 ,636 79	,133 ,242 79	,203 ,072 79
20	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,137 ,229 79	,174 ,125 79	,039 ,732 79	,236* ,036 79	,165 ,147 79
21	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,301** ,007 79	,271* ,016 79	,202 ,074 79	,426** ,000 79	,453** ,000 79
22	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,267* ,017 79	,259* ,021 79	,195 ,085 79	,262* ,019 79	,316** ,005 79
23	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,230* ,042 79	,254* ,024 79	,236* ,036 79	,136 ,232 79	,147 ,195 79
24	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,310** ,005 79	,202 ,074 79	,425** ,000 79	,125 ,272 79	,173 ,127 79
25	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,115 ,314 79	,114 ,318 79	,273* ,015 79	,132 ,246 79	,173 ,128 79
26	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,265* ,018 79	,200 ,077 79	,197 ,082 79	,167 ,141 79	,182 ,109 79
27	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,214 ,058 79	,094 ,409 79	,041 ,717 79	,038 ,739 79	,016 ,891 79
28	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,005 ,963 79	,206 ,069 79	,389** ,000 79	,437** ,000 79	,430** ,000 79
29	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,279* ,013 79	,148 ,192 79	,378** ,001 79	,193 ,088 79	,232* ,040 79
30	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,256* ,023 79	,272* ,015 79	,370** ,001 79	,285* ,011 79	,342** ,002 79
31	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,386** ,000 79	,145 ,202 79	,249* ,027 79	,178 ,116 79	,179 ,115 79
32	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,221 ,051 79	,133 ,242 79	,381** ,001 79	,220 ,052 79	,170 ,135 79
33	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,279* ,013 79	,047 ,680 79	,508** ,000 79	,065 ,570 79	,085 ,457 79
35	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,322** ,004 79	,256* ,023 79	,504** ,000 79	,371** ,001 79	,400** ,000 79

		40	42	43	44	45
36	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,280* ,012 79	,176 ,121 79	,325** ,003 79	,263* ,019 79	,347** ,002 79
37	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,407** ,000 79	,141 ,216 79	,357** ,001 79	,251* ,026 79	,265* ,018 79
38	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,110 ,336 79	-,012 ,916 79	,012 ,918 79	,057 ,617 79	,072 ,528 79
39	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,381** ,001 79	,091 ,427 79	,491** ,000 79	,161 ,157 79	,159 ,160 79
40	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	1 79	,081 ,480 79	,133 ,243 79	,069 ,545 79	,134 ,239 79
42	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,081 ,480 79	1 79	,284* ,011 79	,530** ,000 79	,466** ,000 79
43	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,133 ,243 79	,284* ,011 79	1 79	,355** ,001 79	,345** ,002 79
44	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,069 ,545 79	,530** ,000 79	,355** ,001 79	1 79	,834** ,000 79
45	Correlação de Pearson Sig. (bilateral) N	,134 ,239 79	,466** ,000 79	,345** ,002 79	,834** ,000 79	1 79

Anexo 10 – Autorização da empresa

